

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence lyžařského střediska

The Competitive Analysis of Ski Centre

Student: Jan Zapletal

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Valečková

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Podpis .....

Poděkování:

Zde chci poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Valečkové, jež byla velmi ochotná a trpělivá a pomohla mi při zpracování této práce.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Marketing služeb .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Historie služeb .....	2
2.1.2. Statistický vývoj ve službách.....	2
2.1.3. Vlastnosti služeb.....	3
2.1.4. Marketingový mix ve službách.....	5
<b>2.2. Analýza konkurence.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Pojetí konkurence v mikroekonomii .....	8
2.2.2. Porterova teorie konkurenčních sil .....	9
2.2.3. Síly v konkurenční strategii dle Jaroslava A. Jiráska.....	9
2.2.4. Porterovy generické konkurenční strategie.....	9
2.2.5. Teorie konkurenční strategie dle P. Kotlera.....	10
2.2.6. Benchmarking.....	11
<b>2.3. Marketingový výzkum .....</b>	<b>12</b>
2.3.1. Organizování marketingového výzkumu .....	13
2.3.2. Metody sběru primární dat.....	13
2.3.3. Dotazník.....	13
2.3.4. Marketingový informační systém (MIS).....	13
<b>3. CHARAKTERISTIKA LYŽAŘSKÉHO STŘEDISKA WINTER PARK MARTINKY .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Analýza mikroprostředí.....</b>	<b>15</b>
3.1.1. Poloha Winter Parku Martinky .....	15
3.1.2. Historie .....	15
3.1.3. Současnost lyžařského střediska Winter Park Martinky .....	16
3.1.4. Vize do budoucnosti .....	17
<b>3.2. Analýza mezoprostředí.....</b>	<b>17</b>
3.2.1. Systém hodnocení lyžařských středisek.....	17
3.2.2. Zákazníci .....	17
3.2.3. Konkurence.....	19
3.2.4. Veřejnost.....	21

3.2.5.	Dodavatelé .....	21
3.2.6.	Prostředníci .....	22
<b>3.3.</b>	<b>Analýza makroprostředí .....</b>	<b>22</b>
3.3.1.	Demografické prostředí .....	22
3.3.2.	Kulturně sociální prostředí .....	23
3.3.3.	Přírodní prostředí .....	23
3.3.4.	Inovační prostředí .....	24
3.3.5.	Ekonomické prostředí .....	24
3.3.6.	Politicko-právní prostředí .....	25
<b>4.</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.</b>	<b>Definice problému a cíle .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2.</b>	<b>Přípravná fáze marketingového výzkumu .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.</b>	<b>Realizační fáze marketingového výzkumu .....</b>	<b>28</b>
<b>5.</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1.</b>	<b>Návštěvnost jednotlivých lyžařských středisek .....</b>	<b>29</b>
5.1.1.	Preference lyžařských středisek .....	29
5.1.2.	Struktura návštěvnosti jednotlivých středisek .....	30
5.1.3.	Významné faktory výběru lyžařského střediska .....	32
<b>5.2.</b>	<b>Winter Park Martinky .....</b>	<b>32</b>
5.2.1.	Demografické statistiky .....	32
5.2.2.	Faktory důležité pro výběr střediska .....	33
5.2.3.	Hlavní faktory lyžařského střediska .....	33
5.2.4.	Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska .....	34
5.2.5.	Faktory vztahující se k personálu lyžařského střediska .....	34
5.2.6.	Faktory vztahující se k dalším službám lyžařského střediska .....	35
5.2.7.	Frekvence návštěvy Winter Park Martinky .....	35
5.2.8.	Pozitiva a negativa Winter Park Martinky .....	36
<b>5.3.</b>	<b>Vrátna FreeTimeZone .....</b>	<b>36</b>
5.3.1.	Demografické statistiky .....	36
5.3.2.	Faktory důležité pro výběr střediska .....	36
5.3.3.	Hlavní faktory lyžařského střediska .....	37
5.3.4.	Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska .....	37
5.3.5.	Faktory vztahující se k personálu lyžařského střediska .....	38

5.3.6.	Faktory vztahující se k dalším službám lyžařského střediska .....	38
5.3.7.	Frekvence návštěvy Vrátna FreeTimeZone .....	39
5.3.8.	Pozitiva a negativa Vrátna FreeTimeZone.....	39
<b>5.4.</b>	<b>Park Snow Donovaly .....</b>	<b>40</b>
5.4.1.	Demografické statistiky .....	40
5.4.2.	Faktory důležité pro výběr střediska .....	40
5.4.3.	Hlavní faktory lyžařského střediska.....	40
5.4.4.	Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska .....	41
5.4.5.	Analýza faktorů vztahující se k personálu lyžařského střediska .....	41
5.4.6.	Analýza faktorů vztahující se k dalším službám lyžařského střediska .....	42
5.4.7.	Frekvence návštěvy Park Snow Donovaly.....	42
5.4.8.	Pozitiva a negativa Park Snow Donovaly .....	43
<b>6.</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>45</b>
6.1.	Doporučení k hlavním faktorům lyžařského střediska .....	45
6.2.	Lokalita lyžařského střediska.....	47
6.3.	Personál lyžařského střediska .....	48
6.4.	Další služby lyžařského střediska .....	49
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## SEZNAM ZKRATEK

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## SEZNAM PŘÍLOH

## PŘÍLOHY

# 1. Úvod

Lyžování je mladým sportem. Původně sloužilo k dopravě, v průběhu 20. století se postupně stalo zejména sportovní a rekreační aktivitou. Na našem území vznikl lyžařský svaz 21. listopadu 1903 v Jablonci nad Jizerou, jako vůbec první na světě. Je mnoha různými odvětvími (např. sjezd, slalom, či běžecké disciplíny jako biatlon, nebo sprint) zastoupeno na zimních olympijských hrách. Tato práce pojednává o lyžování sjezdovém, neboť její náplní je analýza konkurenčního prostředí lyžařského střediska, které jsou primárně určeny pro sjezdové lyžování.

Lyžování je činnost, kde se dávají dohromady ty nejnítěrnější emoce. Sníh, příroda, fyzický pohyb, technický pohyb, dobrodružství, rychlost a nakonec společenský aspekt. Když rozvineme navíc lyžařský základ do všech jeho provozovaných forem, vzniká sport, jenž nemůže být konkurenceschopnějším. Je to sport, který ještě před dvaceti lety provozovala v České republice jen ¼ lidí co dnes. Dnešní lyžařská populace v České republice čítá kolem 2 500 000 lidí a stále narůstá. Nároky na lyžařské střediska se logicky zvyšují. Nejen z hlediska velikosti, ale také z hlediska bezpečnosti a komfortu.

Ve Winter Park Martinky se začalo systematicky investovat až v roce 2008 a majitelé se z něj snaží udělat lyžařské středisko evropského významu. Z tohoto důvodu se tyto investiční akce setkávají jak s kladnými, tak zápornými reakcemi. Někteří jsou proto, aby pohorí Malá Fatra zůstala „neposkvřeno“ zásahy developerů, kteří se bijí o každý metr čtvereční pro stavbu apartmánů a majitelů, kteří chtějí postupně středisko zvětšovat a propojit jej lanovkou z města Martin. Jiní zase vítají nárůst turistů a tudíž i pracovních příležitostí, vidí ve zvětšování střediska bohatnutí kraje a jich samotných.

Cílem této práce není volba a odůvodnění, zda je správná první, či druhá cesta, kterou se tento mikroregion vydává. Cílem je zjištění co se zákazníkům na středisku líbí a co ne, tím vytyčit body, jež pomohou při následné analýze konkurence. Tímto následně zjistit, kde se středisko může v budoucnu zlepšovat a nabídnout výhodnější a zákaznický zajímavější paletu služeb oproti jeho dvěma největším konkurentům.

## 2. Teoretická východiska analýzy konkurence

### 2.1. Marketing služeb

Philip Kotler a Gary Armstrong (2007) uvádějí, že: „*Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví a její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*” [5] Dnes nejpoužívanější a nejvýstižnější definice služeb.

#### 2.1.1. Historie služeb

Služby byly v minulosti velice podceňovány jako sektor národního hospodářství. Mnoho ekonomický směrů či škol, ve službách nevidělo potenciál pro hospodářský růst. Ať fyziokraté, jejíž ústřední osobností byl François Quesnay (4. 6. 1694 – 16. 12. 1774), kteří tvrdili, že jediná produktivní činnost je hospodářství. Nebo klasičtí ekonomové v čele s Adamem Smithem (5. 6. 1723 – 17. 7. 1790), který ač kritikem fyziokratů, byl přesvědčen, že výroba produktů je rovnocenná při vytváření zisků stejně jako zemědělství. Tvrdil o službách, že jsou to statky, které netvoří žádnou hodnotu. Služby popisoval jako neplodné a neproduktivní, neboť se spotřebovávají v okamžiku jejich produkce. Jean Baptiste Say (5. 1. 1767 – 14. 11. 1832), který patřil ke škole klasické politické ekonomie a navazoval na díla Adama Smitha, tvrdil o službách, že lidské činnosti, které jsou užitečné a poskytují spotřebiteli uspokojení, jsou produktivní. Mezi tyto obory patřil například lékař. Takže obory lidské činnosti, respektive národního hospodářství jako zemědělství, výroba či obchod, by měly být považovány za rovnocenné. Karel Marx (5. 5. 1818 – 14. 3. 1883), představitel marxismu, teoretik dělnického hnutí, socialismu a komunismu, kritik klasické ekonomie, rozděloval sektory ekonomiky na produktivní a neproduktivní. Tato ideologie se stala základem pro centrálně plánované ekonomiky. Sektor služeb tedy zaostal oproti běžně se rozvíjejícím západním zemím o několik desítek let. Prvním ekonomem, který uvádí, že činnosti produkují služby a jejich poskytování uspokojuje potřeby, byl Alfred Marshall (26. 7. 1842 – 13. 7. 1924), představitel cambridgeské školy. [9]

#### 2.1.2. Statistický vývoj ve službách

Dříve firmy nabízely produkty a k tomu přiřazovaly služby jako doprovodný prvek. Dnes je tato situace opačná. Doprovodný prvek zde tvoří právě hmotné zboží. Důkazem je



například cestovní ruch, telekomunikační služby či zábavní průmysl. Trendem dnešní doby je zvyšování podílu služeb na HDP, je obecně uváděno, že v rozvinutých společnostech tvoří 70-75 % podílu výkonu služeb na HDP, zpracovatelský průmysl 20-25 % a zemědělství asi 5 %. V roce 2005 přesáhl počet poskytovatelů služeb číslo 715 tisíc, tedy kolem 32 % veškerých ekonomických subjektů, většina z nich tvoří subjekty zabývající se tržními službami, než netržními. V roce 2007, vzniklo v České republice 22 507 nových firem, z nichž 80 % se zabývá maloobchodní, či velkoobchodní činností a dalšími službami. Služby také působí jako vývozní artikl, podíl na celkovém exportu v roce 2005 tvořil 12,1 %. [9]

Ovšem hospodářská krize přinesla černá čísla i do sektoru služeb. V roce 2009 se snížily tržby ve službách meziročně reálně o 9,3 %. Nejvíce klesly ve 3. čtvrtletí (o 10,7 %), nejméně ve 4. čtvrtletí (o 7,6 %). Výsledky byly ovlivněny především objemově nejvýznamnějším odvětvím - dopravou a skladováním (snížení tržeb o 9,5 %, podíl na celkovém poklesu 2,9%). Růst zaznamenaly pouze poštovní, kurýrní a informační činnosti. [18]

### **2.1.3. Vlastnosti služeb**

#### **Nehmotnost**

Je vlastnost služby, která je zásadní a od ní se odvíjí vlastnosti další. Znamená, že službu nelze hodnotit fyzickými smysly jako chuť, čich, nebo hmat. Existuje zde určitá míra nejistoty, že koupená služba nebude odpovídat klientovým představám. To platí pro všechny druhy služeb, tržní, veřejnou i neziskovou. Příčina tohoto rizika je nemožnost vyzkoušet službu před její spotřebou. Zákazník je tudíž odkázán na důvěru v prodejce a velmi těžko nabídku služeb srovnává s konkurencí. Zákazník klade největší důraz na osobní zdroje informací, na reference od známých či rodiny. Jako základ pro srovnání s konkurencí a hodnocení kvality služeb používá cenu. Reklamace služby je velmi náročná. Vedení firmy, by mělo reagovat zjednodušením nabízené, respektive poskytované služby, omezení její složitosti (lékař vysvětlí, za jakých podmínek se může pacient léčit, jaký průběh bude jeho léčba mít, či vedlejší účinky). Zhmotnění služby, lze dosáhnout například pomocí různých katalogů. Mělo by se dbát o získání různých certifikátů o kvalitě a o vytváření dobré image nabízené služby. Tímto je tvořena následně ústní reklama (pacient doporučí lékaře, kvůli pečlivému přístupu k pacientům). [9]

## **Neoddělitelnost**

Poskytovatel služby, tedy producent, se musí se zákazníkem, konzumentem služby, střetnout v místě a čase tak, aby mohla být služba poskytnuta, respektive spotřebována. Není potřeba, aby zákazník po celou dobu produkce služby byl přítomen. Neoddělitelnost působí tak, že zatímco zboží se nejdříve musí vyrobit, poté někam dopravit k prodeji, následně prodat a pak se teprve spotřebovává, služba je nejdříve prodána a ve stejný čas konzumována (např. hromadná doprava, masážní služby, kultura). Často neoddělitelnost od producenta služby tvoří lokální monopoly, při kterých producenti využívají svého postavení a postaví ceny svých služeb výše, než je běžné. Tento typ nedokonalé konkurence je běžně k vidění u producentů, kteří poskytují služby jak v menších městech, kde jsou jediní poskytovatelé (opravář plynových kotlů, či kominík), tak ve větších (špičkový plastický chirurg). Neoddělitelnost se projevuje i tak, že zákazník se stává spoluproducentem služby, tedy student není schopen úspěšně zvládnout zkoušku ve škole, pokud se na ni sám nepřipraví, i když pedagogův výklad probírané látky může být sebelepší. Management by se měl pokusit zdokonalit systém dodávek, využít různých rezervačních systémů, pro snížení sezónních výkyvů poptávky. [9]

## **Proměnlivost**

Tato vlastnost služeb souvisí především se standardem kvality služby. Při poskytování služeb, se setkávají tři subjekty. Producenti služby, její konzumenti a lidé. V procesu poskytování služeb se setkávají lidé, zákazníci a poskytovatelé a jejich chování je nepředvídatelné. U služeb nelze provádět kontroly, jako je tomu u zboží, tudíž určit kvalitu poskytnuté služby je složité. Kvalita poskytnuté služby se může lišit, jak mezi producenty v odvětví, tak i v rámci jedné firmy či společnosti (každá masérka v masážním salónu nabídne jiný výsledek masáže, záda nás buď nebolí, nebo bolí ještě více). Může se stát, že jeden producent, může poskytnout službu o různé kvalitě (masérka je po celém dni unavená). Variabilita služeb a jejich nehmotnost má za výsledek, že se obtížně patentují. Ovšem setkáváme se často v praxi s franchisingem (REMAX, realitní kanceláře), nebo různé poradenské společnosti působící na trhu s financemi. Proces poskytování služeb je tedy do jisté míry chráněn a je firemním tajemstvím. Pro překonání této vlastnosti, vedení firmy musí stanovit jasné normy v kvalitě zaměstnanců, v jejich chování a výkonnosti, provádět školení, spolu s patřičnou motivací a plánováním poskytování služeb. [9]

## **Pomíjivost**

Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodat či vrátit. Pro tento okamžik jsou tedy ztracené, ovšem to neznamena, že službu nelze reklamovat. V některých případech lze nekvalitně poskytnutou službu nahradit, vyměnit ji za jinou, jež je kvalitní (pokud nám v restauraci nechutná oběd, můžeme jej vrátit a dostat nový). V některých případech to bohužel ale nejde (prohraný soudní spor, kdy na vině je špatná volba právního zástupce). Lze ovšem při nekvalitně poskytnuté službě požádat např. o slevu, či jinou věcnostní výhodu oproti jiným konzumentům služby (internetový provider sleví na částce vašeho připojení na tři měsíce, neboť vám nefungoval internet po delší dobu). Snaha k odstranění této vlastnosti je sladit nabídku a poptávku. Producent služby tedy musí odhadnout reálný tržní potenciál a přizpůsobit tomu svou kapacitu. Může se střetnout jak s nadbytečnou, tak s nenaplněnou kapacitou služeb. Management firmy musí důkladně plánovat koordinaci nabídky a poptávky, počítat se sezónními výkyvy. Reagovat stanovením pravidel pro vyřizování stížností konzumentů – zákazníků. [9]

## **Nemožnost vlastnictví**

Nemožnost vlastnictví služby souvisí se zničitelností a její nehmotností. Zboží se při zakoupení, tedy směnou peněz za produkt, stává vlastnictvím zákazníků. U poskytování služeb, tento jev nenastává. Pokud zakoupíme službu, žádné právo vlastnictví nezískáváme. Získáme jen právo na poskytnutí služby, respektive její konzumaci (zakoupením lístku na městskou dopravu, získáme právo v ní jezdit na určitou dobu). Veřejné služby, které jsou hrazeny daňovými poplatníky, jsou státem garantované. Jedná se o sektory jako zdravotnický či školský. Distribuční kanály, na jejichž tvorbu má zásadní vliv nehmotnost služeb, jsou přímé, nebo velice krátké. Firma by měla brát tuto vlastnost jako výhodu. [9]

### **2.1.4. Marketingový mix ve službách**

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž pomocí vytváří vedoucí pracovník v oblasti marketingu vlastnosti nabízených služeb. Cíl tohoto mixu je uspokojení potřeb zákazníků a přinést podnikatelskému subjektu zisk. Původní marketingový mix, který zahrnuje 4P, tedy produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion), se musel rozšířit z důvodu specifických vlastností, které jsou zmíněny v kapitole 2.1.3. Přidávají se tedy další 3P a to materiální prostřední (physical

evidence), které pomáhá služby „zhmotnit“, lidé (people), jenž usnadňují vzájemnou interakci a procesy (processes), ty usnadňují řídit služby zákazníkům. [9]

## **Produkt**

Vše co organizace nabízí spotřebiteli, ať už k uspokojení hmotných nebo nehmotných potřeb, je produkt. U služeb, definujeme produkt, jako určitý proces, který často nemá hmotné výsledky. Pojem „produkt“ neoznačuje pouze daný výrobek, či v tom případě službu. Je jim označován taky kvalitou obal, design či image. Rozhodujícím faktorem, který pak službu definuje, je její kvalita. Následné rozhodování o produktu, se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů. [9]

## **Cena**

Cena je směnná hodnota produktu či služby, tedy protihodnota pro jejich získání. Manažer, jenž rozhoduje o ceně produktu nebo služby hledí na jeho náklady, úroveň koupěschopné poptávky, úlohu ceny při podpoře prodeje. Poněvadž je služba nehmotná, stává se cena významným ukazatelem kvality služby. Cena vytváří finanční prostředky a závisí na faktorech, jako jsou slevy, či platební podmínky nebo současný stav trhu. [9]

## **Distribuce**

Distribuce zahrnuje místo prodeje služby či výrobku a to i jejich distribučních cest, prostupností distribuční sítě, zásobování a dalších logistických prvků. Cílem tohoto nástroje marketingového mixu je usnadnit přístup zákazníkům ke službě. Rozlišujeme tři stupně interakce. Zákazník jde k poskytovateli služby, poskytovatel jde za zákazníkem, nebo probíhá služba na dálku. [9]

## **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je jedním ze základních prvků marketingového mixu a má zásadní význam pro fungování marketingu jako takového. Je-li totiž „marketing poznáním toho, co vyrábět“ (Philip Kotler), nelze si dost dobře představit, že bychom tohoto poznání mohli dosáhnout bez komunikace se zákazníkem a že bychom toto poznání mohli přeměnit v produkt bez komunikace uvnitř firmy. Marketingová komunikace ale musí dodržovat některé zásady, jinak by se sice o komunikaci jednalo, ale s marketingem by toho neměla mnoho společného, je proto nutné aby marketingová komunikace byla oboustranná, vyvážená a

etická. Marketingová komunikace jsou reklamy, podpory prodeje, osobní prodej, public relations, direkt marketing a internetová komunikace. V dnešní době se prosazuje například guerilla marketing, nebo virální marketing. [9]

## **Lidé**

Lidé jsou významným prvkem marketingového mixu služeb, neboť při jejich produkci dochází často ke kontaktu zákazníků – poskytovatel služby a mají přímý vliv na kvalitu poskytované služby, stejně tak, jako zákazník, neboť i on je součástí procesu poskytování služeb. Podnikatelský subjekt by měl dbát na důkladný výběr zaměstnanců, jejich proškolení a následnou motivaci, ale i stanovit určitá pravidla pro zákazníky. Tyto faktory jsou nezbytnými pro vytváření pozitivních vztahů mezi podnikatelským subjektem (jeho zaměstnanci) a zákazníky. [9]

## **Materiální prostředí**

Specifická vlastnost služby – nehmotnost, má za následek to, že zákazník, ji nedokáže posoudit dříve, než v průběhu její spotřeby nebo až ji spotřebuje. Tento faktor zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí se tento faktor snaží v jisté míře eliminovat. Mezi tyto prvky řadíme vzhled budovy, ve které podnikatelský objekt sídlí, různé brožury o nabízených službách, či oblečení zaměstnanců. V důsledku nehmotné povahy služeb nedokáže zákazník posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. [9]

## **Procesy**

Procesy jsou různé postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny s jejich pomocí je služba zákazníkovi poskytována. Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata a následně je klasifikovat. U složitých procesů zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se tyto procesy skládají, aby fungovaly bez problémů a zákazníci rychleji uspokojili své potřeby, pak podnikatelský subjekt zvyšuje procento návratu zákazníka. [9]

## **2.2. Analýza konkurence**

Konkurenci si lze představit pod slovy soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěží. Konkurence není jen ekonomickým pojmem, ale vztahuje se k částem lidského života, ke kultuře, politice či sociální oblasti. Podnikatele by měla zajímat nejvíce konkurence z pohledu ekonomického. Ovšem neměl by vynechat i výše zmíněné jiné úhly pohledu. [8] Podle

Obchodního zákoníku je tedy konkurence: „*Souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost.*“ [12]

Pokud chce konkurent tvořit konkurenční prostředí a vstoupit do konkurenčního vztahu musí splňovat dva parametry. Musí disponovat konkurenčním potencionálem a musí mít zájem o to, aby do konkurenčního prostředí vstoupil. Tedy zájem o to, začít podnikat (bavíme-li se o konkurenci v podnikání). [8]

### **2.2.1. Pojetí konkurence v mikroekonomii**

Mikroekonomická teorie definuje konkurenci obvykle jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem, čili střet nabídky a poptávky. Obecná ekonomie doplňuje, že reálná konkurence může existovat a volně působit jen v tržní hospodářství, nikoliv tedy v centrálně plánovaném. [8]

Mikroekonomie rozlišuje různé stupně konkurence podle daných předpokladů. Subjekty na trhu si mohou konkurovat reklamou, jinde zase cenou, je to způsobeno tržními okolnostmi. Modelové podmínky a omezení také určují míru dokonalosti, či nedokonalosti tržního prostředí. V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Podstata mikroekonomického pojetí teorie firmy v rámci konkurenčního boje je postavena na jejím zkoumání v podnikatelském, konkurenčním prostředí. Na vymezení podnikatelského subjektu v rámci trhu úspěšně navazují modely používané v marketingu, i některé teorie a praxe řízení podniků. [8]

Pokud na trhu sledujeme soutěž dvou či více konkurentů, respektive jejich produktů, závisí konkurenceschopnost těchto produktů na ceně, od níž odvozujeme tři faktory: [8]

- na nákladech, zejména na nákladech na práci (mzdách), sociálních nákladech a produktivitě,
- na zisku podniků,
- na směnném kursu národní měny.

Cenovou konkurenceschopnost, ale musíme odlišit od kvalitativní, díky té se producent produktu či služby na trhu může udržet, nebo dokonce získat lepší postavení díky druhu svých výrobků. Kvalitativní konkurenční schopnost je závislá na faktorech, jako jsou

např. image značky, její pověst, spolehlivost či užité vlastnosti. V dnešní době se jeví stejně tak důležité podmínky prodeje produktu, či možnosti jeho financování. Ovšem pojetí konkurence v mikroekonomické teorii je vzdálené a velice málo použitelné v praxi, jde o teoreticko-modelový pohled. Chybou by ale bylo ho zavrhnout. Tento model pohlíží na podnikatelské subjekty „z venku“. Až firemní praxe ho „uchopí zevnitř firmy“. Jde o východisko pro sebereflexi konkurenceschopnosti, jejího specifického tržního potencionálu. Tyto dva modely, teoreticky i praktický se nevylučují, ale souvisí se sebou. [8]

### **2.2.2. Porterova teorie konkurenčních sil**

M. E. Portera ve své teorii vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Dle této teorie, úroveň konkurence v daném odvětví, závisí na pěti konkurenčních silách. Tyto síly působí podle odvětví různě, ovšem jejich souhrn určuje potenciál zisku společnosti v daném odvětví. Cílem této strategie pro společnost je nalezení takového postavení, kdy bude schopna čelit těmto konkurenčním tlakům nejlépe, nebo obrátit tyto tlaky ve svůj prospěch. Tyto síly tvoří zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy na trh, jenž konkurenty firmám, již v daném podnikatelském prostředí působí. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření. [8]

### **2.2.3. Síly v konkurenční strategii dle Jaroslava A. Jiráka**

Pojetí konkurenčních sil M. E. Portera rozvíjí ve vztahu k formování konkurenční strategii firmy J. Jirásek (1993). Ten ve své koncepci vymezuje síly vnitřní a vnější. Vnitřní konkurenční síly společnosti jsou vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, ale též projev vnější rivality konkurentů firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (tzn. absorbování a transformaci vnějších příležitostí a ohrožení ve vnitřním prostředí, resp. mikro-prostředí firmy). Vnější síly jsou pak dodavatelé, odběratelé (spotřebitelé), možní noví konkurenti, možné nové výrobky, akcionáři (vlastníci), zaměstnanci, stát, místní správa a banky. [8]

### **2.2.4. Porterovy generické konkurenční strategie**

Michael Porter dává důraz na zpracování analýzy konkurence, která by měla být výchozím bodem pro navržení tržní strategie, kterou firma bude uplatňovat. Následně se tento podnikatelský subjekt snaží obhájit svou tržní pozici ve svém hospodářském odvětví, snaží se čelit pěti konkurenčním silám. Zabezpečit si určitou míru zisku, kdy se snaží o co největší

návratnost vloženého kapitálu do podnikání. Cílů v podnikání, které si subjekt vytyčí, lze dosáhnout různými kroky a nejlepší strategií, se kterou firma na trh vstupuje, která odráží všechny zvláštnosti jejího postavení. Podle M. E. Portera existují tři potenciálně úspěšné „generické“ strategické přístupy k předstihu jiných firem v odvětví: [8]

- strategie nízkých nákladů,
- diferenciací,
- soustředění pozornosti (specializační strategie).

Při realizaci této strategie se podnikatelský subjekt snaží zaměřit na jeden z těchto přístupů, ovšem neměl by se snažit zacílit na přístupy všechny, neboť se účinnost rozptýlí a výsledky zeslabí. [8]

### **2.2.5. Teorie konkurenční strategie dle P. Kotlera**

P. Kotler při problematice konkurenční strategie vychází z tržní pozice, ve které se firma nachází, či ve které se vymezuje. Určuje čtyři typy konkurenčního prostředí a přiděluje jim strategie.

***Vedoucí firma na trhu*** je strategií, jenž volí dodavatel, který má velké či dominantní postavení na daném trhu. Mít monopolní postavení znamená obecně vlastní více než 40 % trhu s danou komoditou. Dodavatel s těmito parametry určuje ceny, vyvíjí a následně zavádí nové výrobky, předčí konkurenty dražší a lépe segmentovanější marketingovou strategií. Obecně určuje podmínky trhu a na takovýto trh je těžké vstoupit. [8]

***Tržní vyzyvatel*** je firma, jejíž postavení na trhu je výrazné, ovšem není vůdce. Nachází se v žebříčku pod leaderem, na druhém až čtvrtém místě. Využívá ofenzivní strategie, kdy se pokouší najít slabé místa v nabídkách cen či služeb konkurence, většinou malých a středních firem. Na leadera trhu ovšem může tato strategie také působit. [8]

***Následovatel*** je dodavatelem, který má malý podíl na daném trhu. Chce se vyhnout bojům na trhu a soustředit se na sebe, kdy se snaží zlepšovat své služby, vyvíjet a prodávat své nové produkty. [8]

***Výklenkář*** je takový typ dodavatele, který se snaží získat a pokrýt z trhu části, na něž zapomínají „velcí hráči“. Také se jako „Následovatelé“ vyhýbají konkurenčním bojům a



pokouší se zaměřit na segment trhu, vymezenou skupinu zákazníků, která je geograficky výhodná nebo na určitý typ výrobku. [8]

Teorie P. Kotler staví první dva typy strategií na silných stránkách a příležitostech, ale druhé dvě na slabých stránkách a ohroženích, tedy obranných mechanismech či prvcích. [8]

### **2.2.6. Benchmarking**

Při analýze konkurence lze využít metodu benchmarkingu. Slovo benchmarking je složeno ze dvou slov, bench – laťka, marking – označení. Tyto dvě slova přesně vystihují podstatu tohoto nástroje strategického managementu. Vytyčení nějaké laťky, či cíle. Tento pojem zdomácněl ve světě v 80. letech 20. století, kdy s ním přišla firma Xerox Corporation. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem, následně přešel i do Evropy. Robert C. Camp, který stál u zrodu benchmarkingu, ho definuje jako: „*Hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*“. [1], [10]

#### **Přístupy k benchmarkingu**

Výkonový benchmarking - soustředí se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (často mezi konkurenty). Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena). Tento typ benchmarkingu je prováděn často jako konsorciální (studii provádí více organizací), za účasti třetí strany – konzultantů. [10]

Procesní benchmarking - měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti. Procesní benchmarking vyžaduje návštěvy partnerů a řádnou přípravu. [10]

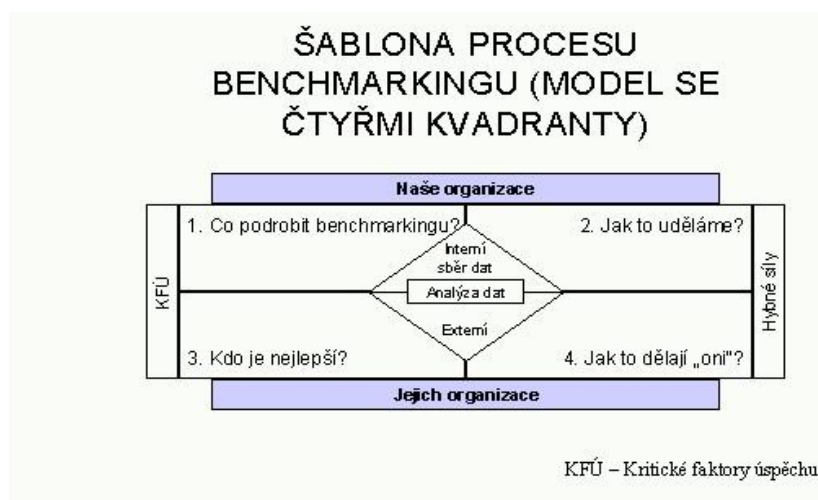
Rozlišují se různé kategorie benchmarkingu: [15]

- Interní benchmarking se vztahuje na srovnání procesů v jedné organizaci mezi různými organizačními složkami (částmi), např. mezi podřízenými, značkami, prodejními skupinami apod.

- Externí benchmarking porovnává podobné operace organizace s jinými organizacemi ve stejném oboru v tuzemsku i zahraničí.
- Funkční benchmarking porovnává procesy a firmy rozdílných oborů.

Správně užitý benchmarking, může mít na fungování organizace mimořádný dopad. Drží firmu ve stavu bdělosti a schopnosti být připravený reagovat na trh a jeho potenciál. Dává firmě modely směřující k tomu, aby excelovaly ve svých oborech. Záměr benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby se firma mohla zlepšovat v podnikání, respektive se snaží nastartovat proces tohoto zlepšování a porozumění, že tento proces sebou může nést změny, které jsou v tomto případě nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích), ve stanovení náročnějších cílů, ve zvýšené spokojenosti zákazníků, v urychlení procesu změny, v úsporách nákladů a v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class). Všeobecně řečeno, pomůže firmě být konkurenceschopnější. [10]

Obrázek 2.1.: Šablona procesu benchmarkingu



Zdroj: [10]

## 2.3. Marketingový výzkum

*„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“ John Milton*

Kotler (2007) definuje marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí. Mohli bychom ho také charakterizovat jako cílevědomý proces, který

má získat konkrétní informace, jež z jiných zdrojů získat nemůžeme. Má vysokou vypovídací schopnost, bohužel je ale nákladný na finanční zdroje, čas a kvalifikaci pracovníků. [7]

### **2.3.1. Organizování marketingového výzkumu**

K marketingovému výzkumu organizace přistupuje tehdy, pokud sekundární data, tedy data už známá, nemají dostatečnou vypovídací schopnost. Jde o finančně náročný způsob získávání informací, proto by měla firma dobře zvážit, jak bude tento výzkum organizačně zajištěn. Správně organizovaný marketingový výzkum firmě získá data, jež následně výnosy převýší investované prostředky. Firma může tedy zvolit tři varianty. Buď výzkumem zaměstnat své marketingové oddělení, nebo požádat výzkumnou agenturu, nebo tyto dvě možnosti kombinovat. [7]

### **2.3.2. Metody sběru primární dat**

Primární data se sbírají pozorováním, dotazováním, či experimentem. Experiment může být v laboratorních či přirozených podmínkách. Nejčastější metodou je ovšem dotazování, které může být osobní, písemné, nebo elektronické. Pokud má výzkum přinést výsledky, měl by být kvalitní ve smyslu výběru respondentů. Smyslem je zadávání otázek, na které respondenti odpovídají, měli by odpovídat záměrům a cílům výzkum. Pak můžeme uvažovat o reprezentativních výsledcích. [7]

### **2.3.3. Dotazník**

Dotazník je formulář s otázkami a odpověďmi. Pokud má marketingový výzkum přinést firmě primární informace, musí být tento nástroj sestaven tak, aby otázky byly přímé, jednoduché, konkrétní, použít takových slov, kterým rozumí většina populace, nepoužívat slov cizích či odborných termínů. Užívat krátké věty a k nim srovnatelné odpovědi. Vynechat sugestivní, zavádějící, nepříjemné, či dvojené otázky. Dotazník je nejpoužívanější nástroj při sběru primární dat. Před vlastním započítáním výzkumu se provádí tzv. pilotáž, která zbavuje dotazník chyb, či otázek, které jsou zbytečné. [7]

### **2.3.4. Marketingový informační systém (MIS)**

Jedná se o organizovanou a cílevědomou činnost firmy, systém pro práci s informacemi, jež směřuje k získání informací o tržním, respektive podnikatelském prostředí na daném trhu. Význam této činnosti vzrůstá s nejistotou udržení firemní pozice na trhu,

v době, kdy je firma svou pozicí jistá, postačí již známá – sekundární data, které firma modeluje na budoucnost. Zabezpečuje zjištění informačních potřeb, zdrojů a shromažďování samotných informací, jejich technické zpracování, následnou analýzu, distribuci, systém využití a uchování pro další použití. Je tvořen minimálně třemi základními skupinami informací a to, marketingovým výzkumem, vnitropodnikovou evidencí a marketingovým zpravodajským systémem. [7]

### **Vnitropodniková evidence**

Tento systém informací zahrnuje hospodářské údaje, čili údaje o objemech výroby, prodeje, tržby a náklady jednotlivých produktů. Zahrnuje taky informace o cílových segmentech trhů, výrobních řad, jež v nich prodáváme a informace o jednotlivých dodávkách. O ostatních podnikatelských subjektech, či dodavateli a distributorech, vztahu mezi těmito subjekty trhu, požadavcích našich obchodních partnerů, sezónních výkyvech a zkušenostech s trhem všeobecně. [7]

### **Marketingový zpravodajský systém**

Tento systém informací se liší od vnitropodnikového tak, že nám poskytuje informace zvenčí firmy. Zajišťuje informace z podnikatelského prostředí – trhu, zdrojem jsou především sekundární data z časopisů, katalogů, informačních prostředků jako internet, televize nebo rádio. Zprávy statistických úřadů, hospodářských komor či různá nařízení a zákony státních nebo místních orgánů. [7]

### **3. Charakteristika lyžařského střediska Winter Park Martinky**

#### **3.1. Analýza mikroprostředí**

##### **3.1.1. Poloha Winter Parku Martinky**

Na severozápadě Slovenska se nachází město Martin (do roku 1950 Turčiansky Svätý Martin). Město je obtočené pohořími Velkou a Malou Fatrou. Druhé zmíněné pohoří se dělí na Lúčanskou a Krivánskou část. Západně od Martina v Lúčanské Malé Fatře se nachází známé lyžařské středisko Martinské hole, dnes již Winter Park Martinky. Tyčí se ve výšce 1150 – 1456 m. n. m., přímo nad městem. [16]

##### **3.1.2. Historie**

První zmínka o středisku Martinské hole, jako o lokalitě využívané pro lyžařsko-turistické aktivity, je z roku 1921. V tomto roce byl v Martině založen odbor Klubu československých turistů Sokol. V roce 1925 byl bývalý chátarající přístřešek pro pastýře, turisty opraven na chatku, které dostala jméno po nestorovi turistiky Andreji Halašovi – Halašovka. Z důvodu velkého zájmu, chata svým vybavením už nesplňovala požadavky turistů, proto se v roce 1931 uskutečnila rozsáhlá rekonstrukce. Z Martina – Strání se v letech 1932 – 1934 začala budovat lesní zpevněná cesta, která sloužila na dopravu materiálu na výstavbu dalších objektů a chat na Martinských holích. Už v roce 1933 byla postavená soukromá Flochova chata s kapacitou 50 postelí. Původní chata na Martinských holích s kapacitou 60 - 70 postelí byla daná do užívání v roce vzniku odboru Klubu slovenských turistů a lyžařů v Martině 1. 12. 1939. Vznikem tohoto klubu začíná i organizovaný lyžařský sport na Martinských holích. Během II. Světové války, Němci 30. 10. 1944 vypálili všechny objekty a chaty na Martinských holích. Po osvobození byla zahájena nová výstavba objektů včetně chat. Už 23. 12. 1945 byla dána do užívání „Malá“ chata se 40 postelemi. [16]

V roce 1946 začala rekonstrukce původní cesty a výstavba hospodářské budovy s maštalemi, což byl tehdy výraz pro menší stavbu, která je součástí hospodářského stavení pro ustájení koní, dnes tedy stáj. Sloužily k zahájení výstavby nové chaty na Martinských holích, v roce 1947 k dnešní podobě s kapacitou 80 lůžek. Finanční náklady na výstavbu byly hrazené z celostátní sbírky na základě výzvy k občanům Československa. Chata byla zkolaudována v roce 1949 a daná do užívání. Od tohoto roku organizovaný sport, zejména turistika a lyžování, zabezpečovaly v Martině dvě tělovýchovné organizace Dynamo a

Spartak, až do roku 1957. V tomto roce došlo ke spojení těchto dvou subjektů v jeden celek TJ Strojírny Martin. [16]

První lyžařský vlek, poháněný známým motorem TURDUS, byl postaven v roce 1957. Zvýšený zájem, hlavně o lyžování, si vyžádal další výstavbu lyžařských a ubytovacích kapacit. Odbor turistiky a lyžování v letech 1964 - 1965 postavil chatu výlučně pro turisticko-lyžařské aktivity. Následně začíná intenzivní výstavba lyžařských tratí, vleků, přístřešků a chat. V letech 1968 - 1969 byl postaven lyžařský vlek č. 1 s přístřeškem a v roce 1971 lyžařský vlek č. 2, ke kterému byla později přistavena ubytovna. Rozvojem cestovního ruchu se postupně modernizovaly i lyžařské vleky. Roku 1974 byl dán do provozu moderní lyžařský vlek č. 3 francouzské výroby POMAGALSKI, na základě kterého byla zahájena licenční výroba lyžařských vleků TATRAPOMA v Kežmaroku. V další etapě byl postaven lyžařský vlek č. 4, TATRAPOMA a LV – 200, s osvětlenou lyžařskou tratí. V letech 1986 – 1989 byly všechny původní lyžařské vleky nahrazeny vleky TATRAPOMA. Kapacita přepravených osob se zvýšila na 4500 osob za hodinu. Vzhledem ke sklonu 10 – 38 stupňů jsou lyžařské tratě předurčené pro rekreační i závodní lyžování. Z tohoto důvodu byla udělena i homologace – tratě vyhovující kritériím závodního lyžování FIS. S úpravou lyžařských tratí se začalo už v roce 1969 s vozidlem RATRAC SR 45. [16]

### **3.1.3. Současnost lyžařského střediska Winter Park Martinky**

Lyžařské středisko skýtá 7 dopravních zařízení, z toho jedna 6sedačková lanovka a 11 denně upravovaných sjezdovek, které čítají celkem 12,1 kilometru. V posledních letech se zde začalo masivně investovat. 6sedačková lanovka byla spuštěna minulou sezónu, k ní se lesem vykácela nová lyžařská trať „Flochova“, kterou po krajích lemuje umělé zasněžování, pro zabezpečení provozu. Tuto sezónu se otevírá další trať k zmíněné 6sedačkové lanovce „Nový Floch“. Vybudovaly se nové après-ski (francouzský výraz, který se překládá jako „po lyžování“, zahrnuje sportovní či jiné aktivity, které lidé mohou využívat ve středisku, když zrovna nelyžují) bary u sjezdovek, a záchody, které ve středisku citelně chyběly. Na konci roku 2008 se začal stavět apartmánový dům „Nová Ponorka“, aktuálně se dokončuje. 31 apartmánů zvýšilo ubytovací kapacitu na Martinkách. V budově apartmánového domu je i samoobslužná restaurace pro lyžaře, která zlepšila podmínky pro stravování. [16]

Lyžaři ocení spektrum tratí, které jsou dostatečně široké, čili zvládnou i větší nápor lyžařů bez toho, aby vznikaly kolize. Tratě jsou náročností hodnoceny jako nízké a střední. Ve středisku funguje i snowpark.

#### **3.1.4. Vize do budoucnosti**

Podle předběžných odhadů v horizontu 6 let chce investor vložit přes 66 milionů EUR. V první fázi výstavby se bude jednat o dopravní zařízení z města Martin, což bude 8sedačková kabinková lanovka i s infrastrukturou podle vzorů alpských zemí, která bude unikát na Slovensku. Na ni naváže nejdelší, kompletně uměle zasněžovaná sjezdovka na Slovensku. Počítá se s vybudováním nových lanovek, sjezdovek a běžkařských tratí. A postupná výstavba kvalitního ubytovacího a restauračního zařízení, které středisku chybí. [16]

### **3.2. Analýza mezoprostředí**

#### **3.2.1. Systém hodnocení lyžařských středisek**

Jednotný a nezpochybnitelný pohled na užitnou hodnotu lyžařských areálů na Slovensku je od sezóny 2003/2004, kdy se začaly poskytovat označení hvězdičkami. Podobně jak to známe u hotelových zařízení, kdy 1 hvězdička je nejhorší označení a 5 hvězdiček znamená TOP lyžařské středisko na Slovensku.

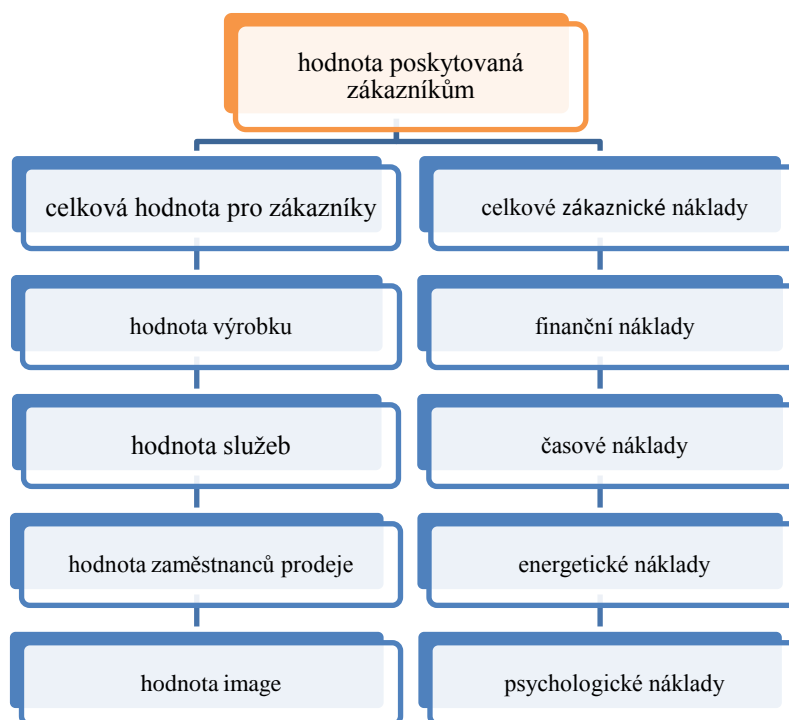
Na projektu Kategorizace slovenských lyžařských středisek spolupracovali od prosince 2002 společnost Sitour, s. r. o., Banská Bystrica a Zájmové sdružení lanovek a vleků Lavex, které odkoupily autorská práva od svých partnerských organizací v ČR. Podkladem na vytvoření projektu byla evropská síť hodnocení, která se používá v alpských zemích. Ta se stala i základem na vytvoření čtyř hlavních kapitol obsahujících celkem 25 kritérií s různým bodovým ohodnocením v komplexním dotazníku. Autoři využili zkušeností hodnocení alpských středisek Pisten Gütesiegel, Skiresort International a TÜV Bayern. [19]

#### **3.2.2. Zákazníci**

Hlavní pozornost poutají zákazníci, kterým při marketingovém uvažování chceme plnit jejich přání a potřeby za podmínky současného plnění našich cílů (např. zisku či tržního podílu). [7]

V dnešní době jsou zákazníci vzdělanější a informovanější, než kdykoliv předtím a mají rovněž nástroje, aby si ověřili tvrzení společnosti a vyhledali lepší alternativy. Velice snadno docházejí k rozhodnutí kde a kdy utratit své peníze. Mají tendenci hledat maximální hodnotu v rámci přiměřených nákladů na vyhledávání a to při limitovaných znalostech, mobilitě a příjmu. Zákazníci odhadují, která nabídka jim poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu, a podle toho jednají. Na to, zda výrobek, či v tomto případě služba, splní jejich očekávání, má vliv na jejich spokojenost a pravděpodobnost, že opět středisko navštíví. [6]

**Obrázek 3.1.: Hodnota poskytovaná zákazníkům**



**Zdroj:** [6]

Zákazníci lyžařského střediska jsou:

- Muži, ženy i děti
  - rodiče, kteří se rozhodnou své děti učit od útlého dětství, ať už pomocí lyžařských škol, nebo sami. Což většinou znamená, že pokud se dokáží udržet na lyžích, zvládnou přijímat první pokyny a rozumět jim, mít zažité základní motorické funkce, jsou již připraveni k prvním lyžařským krůčkům,
  - dychtivost po lyžařském umění ovšem ovládla i generaci lidí kolem 20 let, existuje stále více lidí v tomto věku, kteří se nechali přesvědčit, ať svými partnery, nebo



kamarády, k nazutí lyžařské obuvi, lyží a k následnému sjetí svých prvních pár metrů na svahu,

- zkušenosti potvrzují, že lyžařská horečka zasáhla i lidi starší, nejednou lze potkat pány, kteří vzali své manželky na hory, dámy v nejlepších letech pak obouvají poprvé v životě lyžařskou výstroj a zkouší svůj lyžařský um.
- Sportující populace
  - lyžování je sport na fyzickou kondici velmi náročný, rekreační lyžař, vážící 70kg, spálí za hodinu asi kolem 500 kcal.
- Rodiny s dětmi
  - středisko je k tomu uzpůsobené členitostí svých tratí, mohou si kvalitně zalyžovat jak dospělí, kteří si mohou vybrat náročnější tratě, tak děti, které si mohou vybrat tratě méně náročné.
- Lidé, které těší radost z pohybu
  - lyžování je čím dál rychlejší,
  - jízda na lyžích přináší pocit někdy až adrenalinového zážitku.
- Lidé rádi trávící svůj čas v přírodě
  - lyžování je sport úzce spojený s přírodou.
- Lidé, kteří spojují sport se zábavou
  - na hory, ať už lyžovat, nebo kvůli turistice, se většinou jezdí ve větším počtu lidí (ať už je to 8 domluvených vysokoškolských studentů, nebo dvě rodiny s dětmi).
- Lidé vyhledávající něco neobvyklého
  - i když lyžuje čím dále více lidí, pořád je to něco prestižního, co stojí nemalé peníze.

### **3.2.3. Konkurence**

Konkurence by se dala charakterizovat jako souboj dvou či více subjektů na daném trhu o zisk, nebo část tržního spektra. Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Společnost by měla získat strategickou výhodu tím, že se usadí v mysli zákazníků v porovnání s nabídkou konkurenta. [5]

Největšími konkurenty Winter Parku Martinky jsou jednoznačně střediska Vrátna FreeTimeZone a Park Snow Donovaly.

## **Vrátna FreeTimeZone**

Středisko Vrátna FreeTimeZone nalezneme v Národním parku Malá Fatra ve výšce 600 – 1709 metrů nad mořem u obce Terchová. Má 18 sjezdovek o délce 14 kilometrů, 15 vleků a 2 lanovky. Uměle z toho zasněžují 7,5 kilometru. Svahy ve Vrátně jsou severně položené a jsou všech náročností. Večerní lyžování probíhá na svahu o délce 1,5 kilometru. Dále nabízí 22 kilometrů upravovaných běžkařských tratí a 19 kilometrů tratí na skialpinistické výstupy. Od Winter Parku Martinky je vzdáleno 46 kilometrů. Z krajského města Žilina, je tedy do obou středisek skoro stejná vzdálenost. [22]

O ubytování se v středisku stará Hotel Boboty, Chata Vrátna, která je součástí spodní stanice kabinkové lanovky na Chleb. V obci Terchová, se letos postavily nové apartmány „Terchová“, což také značí silný zájem investorů o tuto lyžařskou lokalitu. [22]

Pro své členité terény, jako různé skalní žlaby a lesy, je středisko vysoce ceněné freeridery (anglický výraz pro lyžaře preferující volný terén před upravenými sjezdovkami). Středisko je určené pro rodiny s dětmi, ale i pro rekreační a sportovní lyžaře.

## **Park Snow Donovaly**

Jedná se o horskou rekreační obec v západní části Nízkých Tater v nadmořské výšce 900 - 1400 metrů. Rozkládá se v širokém sedle na hlavním tahu z Banské Bystrice do Ružomberka. Leží v ochranném pásmu Národního Parku Nízké Tatry - v blízkosti národního parku Velká Fatra. [17] Středisko nabízí 17 sjezdovek, jejichž délka dohromady čítá 11 km. Jsou spíše málo a středně náročné. 7 kilometrů je uměle zasněžováno. Převážné zařízení zde tvoří kombinovaná 6sedačková lanovka s 8místnou kabinkou, 4místná sedačková lanovka a 14 dalších vleků. Středisko je určené hlavně pro rodiny s dětmi. Snowboardisté zde naleznou snowpark s různými překážkami a skoky. Na běžkaře čeká 25 kilometrů upravovaných tratí s různými délkami a náročností. [13]

Před pár lety v Donovalech propukla nevídaná stavitelská exploze. Začaly se zde budovat apartmánové komplexy, hotely, penziony, obchody a soukromé osoby si zde postavily své chaty, či chalupy, které pronajímají zákazníkům Park Snow Donovaly. Poloha střediska k tomuto opravdu vybízela. Jak je výše zmíněno, jedná se o široké sedlo. Toto se

jeví jako největší rozdíl obou středisek. Martinky si kvůli své poloze na hřebeni, nemohou dovolit budovat takovéto ubytovací zařízení a snaží se držet tvář „rodinného“ střediska.

Od Winter Parku Martinky je středisko vzdáleno 70 kilometrů. Na první pohled by se mohlo zdát, že konkurence leží daleko a tudíž nemusíme mít obavy o zákazníky. Ovšem na půli cesty mezi těmito dvěma středisky leží průmyslové město Ružomberok a zákazníci mají na výběr, obě střediska jsou orientované hlavně na rodiny s dětmi.

Denní skipass (mezinárodní termín pro lyžařský lístek na dopravní zařízení ve středisku) stojí v Park Snow Donovaly pro dospělé 26 Euro, pro juniory a seniory 21 Euro a pro děti je to pak 18,50 Euro v hlavní sezóně. [13]

#### 3.2.4. Veřejnost

Na společnost působí tyto druhy veřejnosti: [7]

- **sdělovací prostředky** – FUN RÁDIO, Express rádio, veřejnoprávní i soukromé televize, jež informují o podmínkách ve středisku
- **obecná veřejnost** – veřejnost, která ovlivňuje zákazníky lyžařského centra, jsou obyvatelé přilehlých měst, ale i lyžaři z ČR
- **odborná veřejnost** – Slovenská lyžiarska asociácia (SLA), pořadatel závodů, instruktorských kurzů, sdružuje kluby a registrované závodníky, určuje pravidla pro závody, povolené lyžařské vybavení a jeho úpravy
- **vnitřní veřejnost** – zaměstnanci lyžařského střediska
- **finanční veřejnost** – Winter Park Martinky investuje do podílových fondů IAD Investments, dále pak čerpá peníze z úvěrů slovenských komerčních bank

#### 3.2.5. Dodavatelé

Jedná se subjekty trhu, tedy firmy, či jednotlivce, kteří společnosti nabízí zdroje nutné pro provoz. Dodavatelé neposkytují takovéto zdroje často pouze nám, ale i naší konkurenci. Dlouhodobě dobré vztahy s dodavateli nám mohou zajistit jistou výhodu v konkurenčním boji, pakliže ne výhodu, alespoň stejné podmínky, jako má konkurence. [7]

Winter Park Martinky používá dopravní zařízení DoppelMayr, TATRAPOMA, dále pak sněžné rolby značky Kässbohrer, sněžné skútry SKI-DOO a terénní vozidla značky NISSAN.

### **3.2.6. Prostředníci**

Prostředníci jsou subjekty trhu, které zprostředkovávají služby, či se snaží najít zákazníky, aby jim tyto služby mohli následně prodat. Zahrnují velkoobchod i maloobchod a jsou to různé logistické firmy, výzkumné a reklamní agentury nebo finanční organizace. [9]

Prostředníky Winter Parku Martinky jsou reklamní agentury, jenž pro středisko tvoří billboardové reklamy a letáků.

## **3.3. Analýza makroprostředí**

### **3.3.1. Demografické prostředí**

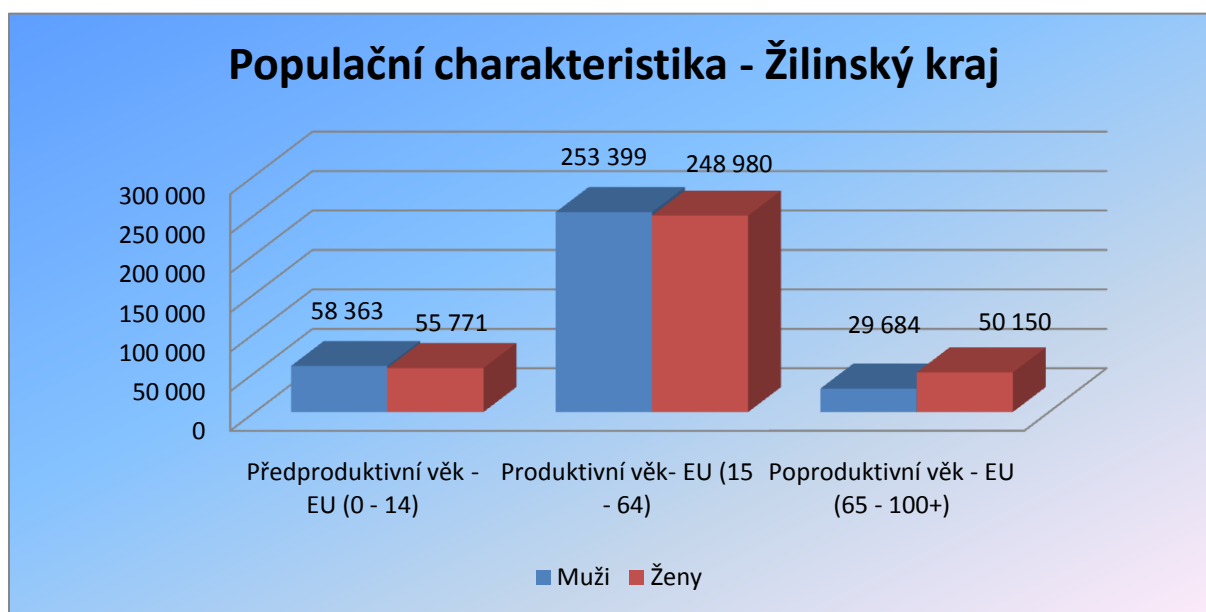
Demografie je věda zkoumající lidskou populaci z hlediska velikosti, hustoty zalidnění, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů. Demografické prostředí je pro marketingové pracovníky jedno z nejdůležitějších. Týká se totiž lidí a lidé tvoří trhy. [5]

Malá Fatra je pohoří (geomorfologický celek Fatransko-tatranské oblasti) v severozápadní části Slovenska. Díky různorodosti krajiny (dolomitová a vápencová bradla, soutěsky, travnaté hole) patří k atraktivním a vyhledávaným pohořím. Hlavním východiskem je vesnice Terchová. Pohoří nalezneme v Žilinském kraji s rozlohou 6 788 km<sup>2</sup>. Nejvýznamnějšími a největšími turistickými středisky Malé Fatry jsou města Žilina, Martin a Dolný Kubín. Malá Fatra byla pro svůj neocenitelný význam vyhlášena Národním parkem. Stalo se tak v roce 1988. Ovšem již od roku 1967 byla Malá Fatra Chráněnou krajinnou oblastí. Rozloha Národního parku Malá Fatra je 22 630 hektarů a rozloha jeho ochranného pásma činí přibližně 23 262 hektarů. [14]

K 31. 12. 2008 zde žilo 696 347 osob. Z čehož 341 446 tvořila mužská populace a 354 901. Populační charakteristiku dle pohlaví a věku v Žilinském kraji je znázorněna na obrázku č. 3.2. [20]

Nejvíce zájmu u lyžařského střediska budí první dvě skupiny, kde bude největší segment sportující populace v Žilinském kraji. I když je Žilinský kraj svou rozlohou velký, lyžování je sport, za kterým jsou lidé zvyklí dojíždět. Rádi se podívají i do jiných koutů svého kraje. Proto byla vybrána populace celého kraje a ne jen jednotlivých okresů, které jsou středisku Winter Park Martinky nejbližší.

Obrázek 3.2.: Populační charakteristika – Žilinský kraj



Zdroj: [20]

### 3.3.2. Kulturně sociální prostředí

Tento faktor výrazně ovlivňuje charakter spotřebního a nákupního chování. Zahrnuje především podobu poptávky po službě či produktu a jejich postoj k nim, k reklamě, či motivaci ke spotřebě služeb a statků. Vyspělost společnosti a jedince, vazby mezi nimi, jsou určovány tímto kulturním prostředím. Vysokou roli v něm hraje právě vzdělání, kdy se v České republice v každé sociální vrstvě začíná dbát na to, že vyšší vzdělanost znamená i vyšší příjem a z něho plynoucí jiné spotřební chování a návyky. [7]

Slovenský lyžařský svaz (dnes Slovenská lyžařská asociace) vznikl v roce 1925. Lyžařská tradice je tedy na Slovensku velká. Slovensko sice nemá podmínky alpských sousedů, či vzdálenější Italů, nicméně podmínky jsou zde lepší než v České republice. Hory jsou větší a pravidelně na nich napadne více sněhu, proto podmínky vydrží déle. Lyžování je dnes velice populárním sportem, který je i módní záležitostí. Nejedná se o levný sport a kromě sportovního vyžití, přináší i určitý status ve skupině, proto rodiče kupují svým dětem brzo lyže a dávají je do lyžařských škol.

### 3.3.3. Přírodní prostředí

Přírodní prostřední zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako zdroje pro činnosti firmy. V posledních třiceti letech roste zájem o životní prostředí. Ochrana životního prostředí je neustále na prvních místech globálních problémů lidské společnosti, jenž řeší

vlády světových velmocí i menších států. Zvyšuje se obava z rostoucích emisí a zvětšování ozónové díry, obava z oteplování planety. [6]

V sezóně 2007/2008 se lyžovalo na přírodním sněhu přesně 134 dní. To je to co dělá z Winter Parku Martinky středisko, kde se sjíždí lidé ze širokého okolí, protože jinde snáh nenasněžil, či nepřišel kýžený mráz a majitelé vleků nemohli ani uměle zasněžovat. Zájem o lyžování ovšem s příchodem přelomu března a dubna velice rychle klesá. Sezóna tedy většinou trvá od začátku až půlky prosince do půlky dubna. [16]

Roční úhrn srážek se pohybuje v rozmezí 1 200 až 1 400 mm, souvislá sněhová pokrývka se udrží 80 až 130 dní v roce. Průměrná roční teplota dosahuje 3 až 6 st. C, takže Malou Fatru lze zahrnout do chladné klimatické oblasti. [14]

#### **3.3.4. Inovační prostředí**

Za posledních 100 let prošla společnost velkou řadou technologických změn, které jsou mimořádně rychlé. Zkracuje se tržní životnost produktu na trhu, tj. doba uvedení produktu na trh, až po jeho stažení z prodeje. Inovace ovlivňují způsob přeměny zdrojů na produkt, přináší nové příležitosti pro výrobu i služby, které následně mohou lépe uspokojovat stávající i nové a neuvědomené zákaznickovy potřeby. Zavádění inovovaných technologií umožňuje zvyšovat konkurenceschopnost společnosti, neboť snižuje náklady a zvyšuje produktivitu práce. [7]

V lyžařském středisku Winter Park Martinky se snaží inovovat dopravní zařízení. Nahradit vleky Tatrapoma lanovkami DoppelMayr a vybudovat kabinovou lanovku do města Martin. Dále jsou pak průběžně obměňovány rolby na úpravu sjezdovek a zvyšování výkonnosti umělého zasněžování.

#### **3.3.5. Ekonomické prostředí**

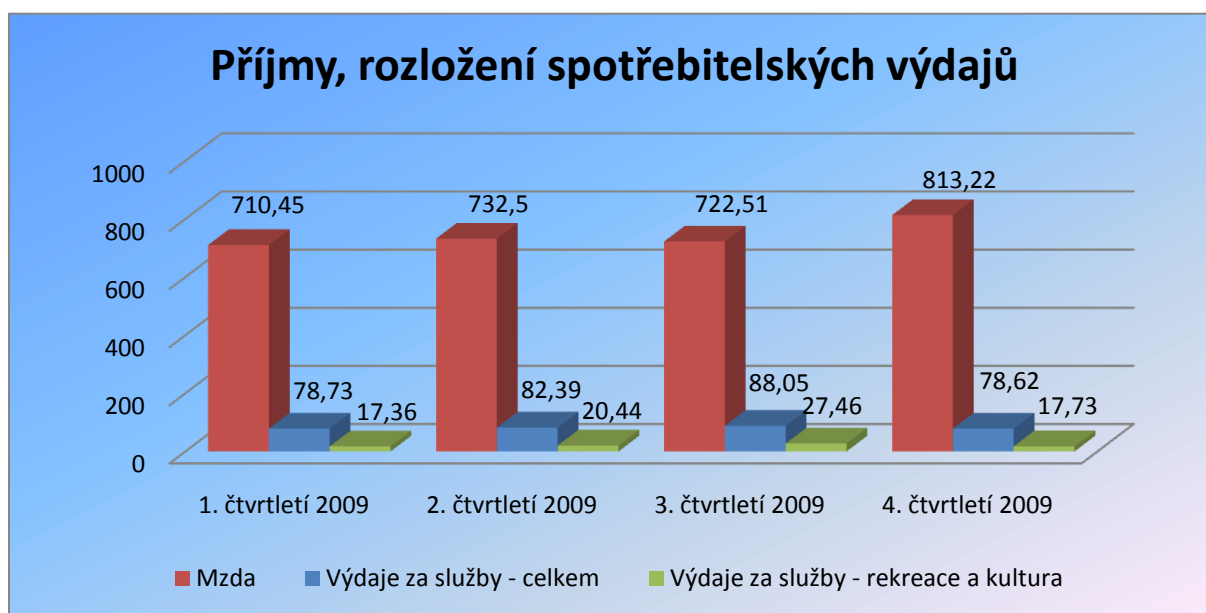
Ekonomické prostředí obsahuje faktory, jež ovlivňují nákupní zvyklosti spotřebitele, či jeho kupní sílu. Jednotlivé národy se odlišují svým rozložením příjmů i jeho výši, neboť některé státy rostly ekonomicky rychleji. Mzda, jež populace obdrží, se dělí na spotřebu a úspory. [5]

Příklad z dnešní hospodářské krize. S rostoucí nezaměstnaností kupní síla obyvatelstva výrazně klesá. Lidé nemají za co nakupovat statky a služby. Pokud zaměstnavatel sníží

hrubou mzdou, aby snížil mzdové náklady a firmu se pokusil zachránit, rozloží si spotřebitel svůj důchod na jiné položky ve svých výdajích, první omezí cestování a placení volnočasových aktivit, tedy například sportovní aktivity v podobě lyžování. Obecně, s rostoucími příjmy klesá procento výdajů na jídlo, procento výdajů na bydlení a domácnost zůstává stejná a roste procento výdajů za ostatní položky, jaké jsou např.: oblečení, doprava, cestování a všechny volnočasové aktivity, mezi které řadíme i sport a také procento vkladu do úspor. [7]

Míra nezaměstnanosti je v Slovenské republice ku 31. 10. 2009 12,4 %, oproti minulému roku se zvýšila nezaměstnanost ke stejnému období o 3,4 %. V přepočtu na obyvatele je nezaměstnaných o cca 124 800 lidí více. [18] Což je velké číslo, které může velice negativně ovlivnit poptávku po lyžařských službách. Nominální mzda se v letech 2008 a 2009 snížila o 16,86 EUR. Tyto údaje mohou být ovšem zavádějící. Nominální mzda je neočištěná od inflačních tlaků. Slovensko bojuje s dezinflačním efektem stejně jako celá Evropská unie. Inflace je ku 31. 12. 2009 0,4 %. [20]

**Obrázek 3.3.: Příjmy, rozložení spotřebitelských výdajů**



Zdroj: [20]

### 3.3.6. Politicko-právní prostředí

Jedná se o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů a odborových organizací. Jsou v nich definovány určité hospodářské,

ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát se snaží těmito pravidly chránit společenský zájem, spotřebitele služby a jejího poskytovatele. [7]

Marketingová rozhodnutí jsou tímto faktorem významně ovlivněna. Dokonce i nejliberálnější zastánci volného trhu zastávají názor, že systém nejlépe funguje s určitou mírou regulace. Správná regulace může podpořit konkurenční prostředí na trhu zboží a služeb. Téměř každá marketingová aktivita podléhá řadě zákonů a nařízení, vytvořených vládou v daném státě. [5]

Ve Slovenské republice platí zákon č. 515/2003 Sb. o Horské službě, který vymezuje všechny povinnosti a práva provozovatele lyžařského střediska, tedy technické i bezpečnostní normy a odbornou způsobilost. [23]

Na Slovensku zastával zájmy lyžařské obce Slovenský lyžařský svaz, který vznikl roku 1925. Od 1. 1. 2009 ovšem přenechal své místo v Mezinárodní lyžařské federaci Slovenské lyžařské asociaci (dále SLA) a nyní je v likvidaci. SLA je právnická osoba, jejíž vznik, právní forma, poměry a zánik se řídí především zákonem Slovenské republiky č. 83/1990 Sb. ve znění pozdějších úprav. Sídlem Nové Záhřady I/11A, 821 05 Bratislava. Sdružuje sportovní kluby, jejich členy a vydává licence závodníkům. [21]

Poslání SLA jsou: [21]

- vytvářet v oblasti lyžařského hnutí na Slovensku podmínky pro rozvoj všech lyžařských disciplín,
- prostřednictvím odborných úseků zabezpečovat rozvoj lyžařských disciplín a podporovat registrované kluby.



## **4. Metodika výzkumu**

Tato část bakalářské práce se zabývá, jakým způsobem se budou zajišťovat data a poté analyzovat konkurenční prostředí.

### **4.1. Definice problému a cíle**

S touto končící lyžařskou sezónou je to již třetím rokem, kdy se na Martinkách systematicky investuje. Majitelé si uvědomují, že názor klientů je pro ně zásadní, pokud má podnikání prosperovat a lyžařská veřejnost se do jejich střediska má vracet. Tento marketingový výzkum by měl odpovědět na otázky, co se klientům na lyžařském středisku líbí a co by naopak zlepšili. V čem a proč je v jejich očích konkurence lepší. Které služby by na Martinkách uvítali nebo vylepšili stávající.

Cíl tohoto marketingového výzkumu bylo zjištění názorů klientů lyžařského střediska Winter Park Martinky a jeho dvou největších konkurentů, pro jejich následnou analýzu. Jelikož se marketingový výzkum provádí u tohoto lyžařského střediska poprvé, nestanovily se žádné hypotézy, poněvadž není žádné srovnání z předchozích let.

### **4.2. Přípravná fáze marketingového výzkumu**

Cílový segment tvoří lyžaři, kteří navštěvují mnou uvedené lyžařské střediska (Winter Park Martinky, FreeTimeZone Vrátna, Park Snow Donovaly). Základní soubor byl tvořen návštěvníky těchto středisek. Výběrový soubor pak tvořilo 120 respondentů. Pro každé středisko bylo připraveno 40 dotazníků. Ve výzkumu byla použita jak primární, tak sekundární data. Jako primární data, která byla užitá v druhé části výzkumu, mi sloužily odpovědi z dotazníkového šetření, které jsem provedl v jednotlivých lyžařských střediscích. Sekundární data byla čerpána z internetových stránek, kde byla zjištěna historie střediska a demografické statistiky. Dotazník tvořil 12 otázek a je možno ho nalézt v příloze (viz příloha č. 5). Výzkum byl prováděn ve dnech 10. – 12.3 2010 tvůrcem této práce ve výše zmíněných střediscích. Pilotáž byla provedena na 5 lidech z okruhu přátel, kteří se aktivně věnují tomuto sportu a střediska navštěvují. Vzorek respondentů byl nereprezentativní a byl vybrán metodou vhodné příležitosti. Data byla sbírána osobním dotazováním.

### 4.3. Realizační fáze marketingového výzkumu

Tabulka 4.1.: Demografická statistika

Středisko Kategorie	Winter Park Martinky		Vrátna FreeTimeZone		Park Snow Donovaly		Celkem	
muž	27	67,5%	31	77,5%	29	72,5%	87	72,5%
žena	13	32,5%	9	22,5%	11	27,5%	33	27,5%
15-25 let	10	25%	17	42,5%	12	30%	39	32,5%
26-40 let	19	47,5%	11	27,5%	18	45%	48	40%
41-55 let	9	22,5%	12	30%	8	20%	29	24%
55 let a více	2	5%	0	0%	2	5%	4	3,5%
Základní, vyučen	5	12,5%	12	30%	6	15%	23	19,5%
Středoškolské s maturitou	25	62,5%	20	50%	22	55%	67	55,5%
Vysokoškolské	10	25%	8	20%	12	30%	30	25%

V každém ze tří lyžařských středisek byl stráven jeden den, bylo vybráno 40 respondentů, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku. Nebyla registrována nevole respondentů, spíše naopak. Lidé byli milí a vstřícně poskytovali všechny potřebné informace, tudíž nebyl problém vlézt se do časového harmonogramu. Výzkumu se zúčastnilo 120 respondentů. Jelikož byly dotazníky vyplňovány s každým respondentem osobně, byla jejich návratnost 100%. Grafické zobrazení demografické statistiky je možno shlédnout v příloze č. 6.

Pro vyhodnocení získaných dat bylo použito programu Microsoft Excel, ve kterém byla vytvořena datová matice. Tento program posloužil při používání statistických a matematických vzorců (např. četnost či suma). A následně pro vytvoření grafů pro lepší vizuální zpracování a pochopení. Provedl jsem i třídění druhého stupně a třetího stupně, kdy byla sledovány odpovědi podle pohlaví respondenta, respektive jeho dosaženého vzdělání a věku.

Tabulka 4.2.: Časový harmonogram činností

Činnosti	Harmonogram činností						
	2009 Listopad	2009 Prosinec	2010 Leden	2010 Únor	2010 Březen	2010 Duben	2010 Červen
definice problému							
plán výzkumu							
pilotáž							
sběr údajů							
zpracování údajů							
vyhodnocení údajů							
závěrečná doporučení							
interpretace výsledků							

## 5. Analýza výsledků výzkumu

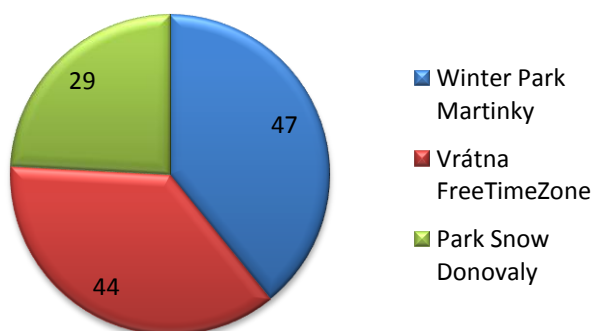
V této části práce jsou zahrnuty výsledky výzkumu lyžařského střediska Winter Park Martinky a jeho největších konkurentů Vrátna FreeTimeZone a Park Snow Donovaly. Díky analýze jsou definovány slabiny střediska Winter Park Martinky, kterými by se měl management před následující sezónou zabývat, aby mohl předčít své konkurenty.

### 5.1. Návštěvnost jednotlivých lyžařských středisek

#### 5.1.1. Preference lyžařských středisek

Winter Park Martinky nejvíce oslovuje lidi, se středoškolským vzděláním, ve věkové kategorii 26-40 let, která tvoří necelých 45 % respondentů, kteří dávají přednost tomuto středisku. Jsou to muži, kteří už jsou finančně zabezpečenější. Z výzkumu také vyplynulo, že tato skupina respondentů, středisko navštěvuje v průměru za zimní sezónu 4krát-5krát. Ženy ve 40 % případů, toto středisko preferují před konkurencí, což se vysvětluje tím, že středisko je orientováno na jih, je zde tepleji a za dobrého počasí je zde výborný výhled na okolí.

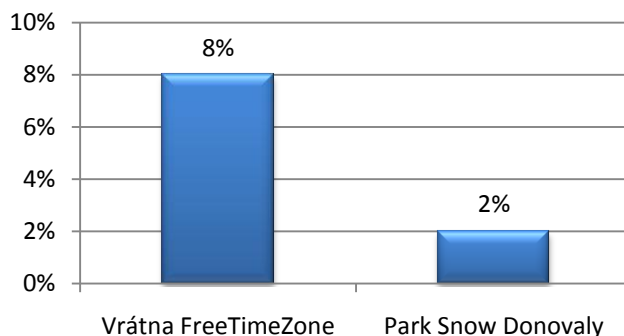
Obrázek 5.1.: Preference jednotlivých lyžařských středisek



Obrázek 5.2.: Upřednostňování jednotlivých středisek - Martinky

#### Winter Park Martinky

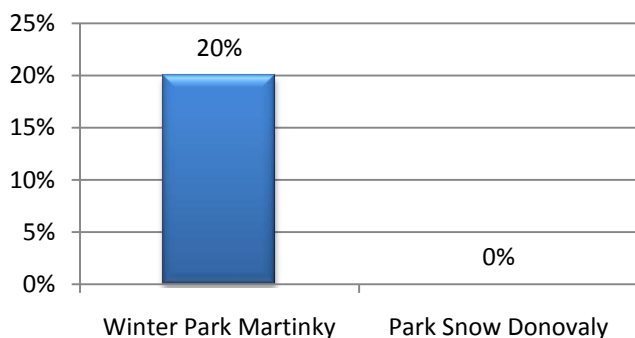
Z výzkumu také vyplynulo, že dotázaní respondenti ve středisku Winter Park Martinky, dají přednost Vrátně v 8 % případů a středisku v Donovalech ve 2 %, jak je možno



shlédnout na obrázku č. 5.2. Respondenti dali najevo, že ve všech 8 % případech, dávají přednost Vrátně kvůli volnému terénu a všichni tito respondenti byli muži.

### Vrátna FreeTimeZone

Obrázek 5.3.: Upřednostňování jednotlivých středisek - Vrátna

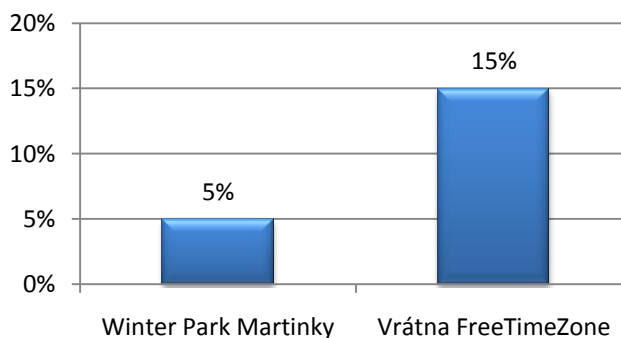


Výzkumem bylo prokázáno, že 20 % respondentů ve středisku Vrátna, dává přednost Winter Park Martinky. Přesně v 50 % případech tuto skutečnost uvedly ženy ve věku od 26 – 40 let. Nikdo z oslovených respondentů neuvedl středisko Donovaly.

### Park Snow Donovaly

V Donovalech odpovědělo 15 % respondentů, že dávají přednost Vrátně, tito respondenti byli nejčastěji muži se středoškolským vzděláním ve věku od 26-40 let. Winter Park Martinky zmínilo pak 5 % respondentů a všichni tito respondenti měli vysokoškolské vzdělání.

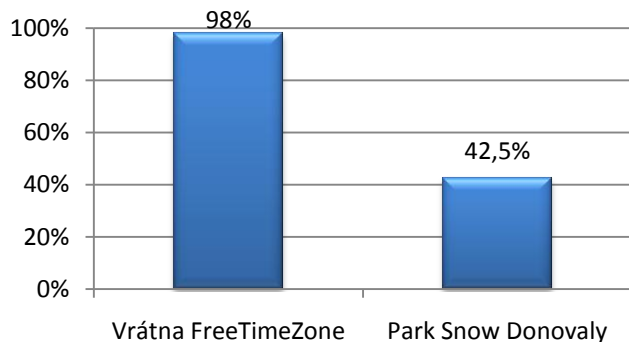
Obrázek 5.4.: Upřednostňování jednotlivých středisek - Donovaly



## 5.1.2. Struktura návštěvnosti jednotlivých středisek

### Winter Park Martinky

Obrázek 5.5.: Návštěvnost jednotlivých lyžařských středisek - Martinky



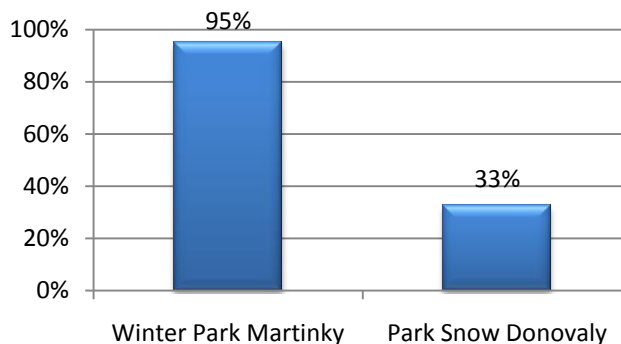
Ve Winter Park Martinky ze 40 respondentů odpovědělo, že středisko Vrátna FreeTimeZone navštívilo 98 % a Park Snow Donovaly 42,5 %, to je vysvětleno tím, že Vrátna a Martinky jsou 20 km za krajským městem Žilina, do Nízkých Tater je to dál.

Kromě výše dvou zmíněných lyžařských středisek, 75 % respondentů také navštívilo středisko Jasná v Nízkých Tatrách. Jasná není ovšem přímým konkurentem Winter Park Martinky, je rozlohou, poskytovanými službami, ale i cenami o velký kus vpřed. Navíc se nachází dál, než oba přímí konkurenti – Vrátna i Donovaly.

Obrázek 5.6.: Návštěvnost jednotlivých lyžařských středisek - Vrátna

### Vrátna FreeTimeZone

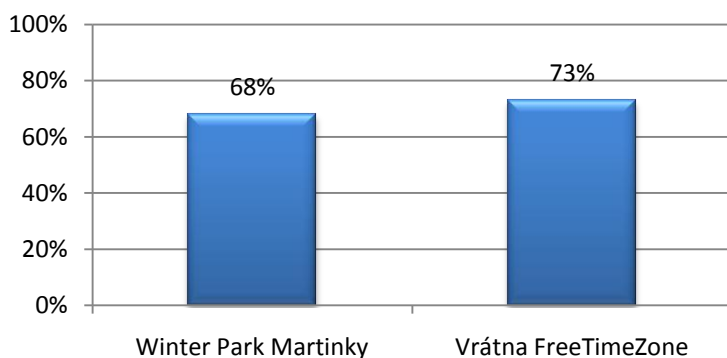
Bylo zjištěno, že 95 % dotázaných respondentů ve Vrátně, už navštívili středisko na Martinkách a jen 33 % účastníků výzkumu ve Vrátně, již někdy bylo lyžovat v Donovalech, tato skutečnost se vysvětluje tím, že



Donovaly jsou od tohoto střediska položené dál a cesta k nim trvá delší dobu. Další střediska, která byla zmíněna, bylo Jasná v Nízkých Tatrách, kterou uvedlo 57,5 %. Výzkum prokázal, že 65 % respondentů, kteří zmínili toto středisko, byli z kategorií starších 26 let, což je tím, že Jasná je dražší a je vzdálená cca 100 km od Vrátně, dovolit si do něj jet mohou tedy lidé již finančně zabezpečenější. Následovaly střediska ve Vysokých Tatrách 22,5 %.

### Park Snow Donovaly

Obrázek 5.7.: Návštěvnost jednotlivých lyžařských středisek – Donovaly



Z výzkumu vyplynulo, že 73 % respondentů v Donovalech již lyžovalo ve Vrátně a 68 % na Martinkách. Tento fakt je vysvětlen tím, že Martinky nabízejí podobné služby jako Donovaly. Tedy svahy, jež jsou

v minimech případů pro sportovnější lyžaře. Vrátna nabízí za dobrých sněhových podmínek sektory pro freeriding, což na Martinkách ani v Donovalech není. Dále pak strmější svahy v lokalitě „Chleb“, nebo také dobré podmínky pro skialpinismus (jedná se o pohyb na lyžích, podobných sjezdovým, ve volném horském terénu, stoupání do kopce umožňuje speciální vázání a pásy nalepené na skluznici). Grafické srovnání všech středisek je možno shlédnout v příloze č. 7.

### 5.1.3. Významné faktory výběru lyžařského střediska

Respondenti dosazovali na první dvě místa faktory „*Cena*“ a „*Kvalita sjezdovek*“, následoval faktor „*Vybavenost (Lanovky, WC)*“. Většina lyžařů již dnes navštívila střediska v Alpách a jsou zvyklí na vyšší standard. Proto tyto tři faktory vidí jako klíčové pro výběr jednotlivého střediska. Často byl dosazován také faktor „*Parkovací kapacity*“ a „*Dostupnost autem*“. Faktory „*Ski škola*“ a „*Půjčovna vybavení*“ byly dosazovány mezi první čtyři místa jen ve středisku Park Snow Donovaly, což potvrzuje, že středisko vidí primární segment trhu v rodinách s dětmi a také se tomu tak přizpůsobuje. Čísla v tabulce znamenají, četnost výskytu umístění daného faktoru. Grafické zpracování viz příloha č. 11, obrázek č. 5.21.

Tabulka 5.1.: Významné faktory výběru lyžařského střediska

Faktor	Středisko Winter Park Martinky	Vrátna FreeTimeZone	Park Snow Donovaly
Cena	33	30	19
Kvalita sjezdovek	32	31	17
Vybavenost (Lanovky, WC)	19	23	22
Aprés ski	11	5	10
Marketingová komunikace	2	2	0
Dostupnost autem	18	20	17
Dostupnost MHD	3	3	1
Parkovací kapacity	26	26	15
Kvalitní personál	8	3	10
Restaurace (čistota, ceny)	9	17	11
Půjčovna vybavení	0	0	9
Ski škola	0	0	26

## 5.2. Winter Park Martinky

Dotazník v tomto středisku vyplnilo 40 respondentů z celkového počtu 120.

### 5.2.1. Demografické statistiky

Demografické údaje, které jsou rozděleny na pohlaví, věk a vzdělání respondentů jsou znázorněny pro středisko Winter Park Martinky v příloze č. 8.

### 5.2.2. Faktory důležité pro výběr střediska

Výsledky reflektují důležitost faktorů při výběru střediska. Analýza probíhala na základě výběru čtyř hlavních faktorů důležitosti v lyžařských střediscích a jejich následného seřazení.

Jako nejdůležitější faktor respondenti uvedli cenu. Umístila se na prvním místě nejčastěji (15krát), její průměrné umístění bylo 1,76. Tento faktor byl vůbec nejdůležitějším a vybralo si jej **82,5 % dotázaných** a nevyskytoval se hůře než třetí. Druhý nejdůležitější faktor pro výběr střediska je pro vybrané respondenty kvalita sjezdovek, jejich dobrá připravenost a preparace, často byla zmiňována na prvním místě a průměrné umístění bylo 1,86. **Přes 50 % respondentů**, kteří umístili nejčastěji kvalitu sjezdovek na první a druhé místo důležitosti, byli z věkových skupin 15-26 let a 26-40 let. Další důležitý faktor je vybavenost střediska, co se týče lanovek, vleků, nebo záchodů zadarmo. Nejčastěji byla vybavenost označena na druhém místě, s průměrným umístěním 2,5. Čtvrtý nejdůležitější faktor je parkovací kapacita, pro respondenty byla důležitá velikost parkoviště a rovnější terén, pro snadnější přezutí do lyžařské obuvi a zpět. Často byla hodnocena na třetím místě, průměrné umístění 3,12 viz tabulka 5.14, příloha č 11. Výzkum ukázal, že skoro **58 % respondentů**, kteří umístili na prvních třech místech parkovací místa, byli muži. Grafické srovnání níže hodnocených jednotlivých faktorů s konkurenčními středisky lze nalézt v příloze č. 12.

### 5.2.3. Hlavní faktory lyžařského střediska

Známky v tabulce č. 5.2. ukazují, jak respondenti hodnotili hlavní faktory lyžařského střediska. Nejvíce ocenili „**Kvalitu sjezdovek**“ s průměrnou známkou 1,57; je **nejlepší známkou ve výzkumu** v hlavních faktorech středisek. Nejhorší známku dostal faktor „**Marketingová komunikace**“ **3,08** a bohužel byla **nejhůře hodnocenou i mezi všemi středisky** v hlavních faktorech, přesně **70 % respondentů s vysokoškolským vzděláním** udělilo horší **známku než 3**.

Tabulka 5.2.: Analýza hlavních faktorů

Faktory	Nejčastější známka	Průměrné známka
Cena	2	2,15
<b>Kvalita sjezdovek</b>	1	<b>1,57</b>
Vybavenost (Lanovky, WC)	3	2,52
Aprés ski	2	1,63
<b>Marketingová komunikace</b>	3	<b>3,08</b>

#### 5.2.4. Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska

Ve faktorech vztahujících se k lokalitě a dostupnosti, ohodnotili respondenti známku **2,36** faktor „*Dostupnost autem*“. Muži ve věku 41-55 let udělili skoro v 80 % případů známku průměrnou, což hodnocení tohoto faktoru sráží. Jako nejhorší faktor byla ohodnocena „*Dostupnost MHD*“ (**nejhorší známka v provedeném výzkumu vůbec**), jak je patrné v tabulce č. 5.3. Tuto známku udělili skoro v 85 % případů lidé z nižších věkových kategorií, tedy kategorie 15-26 let a 26-40 let. Tento výsledek je zapříčiněn tím, že ke středisku prakticky neexistuje trasa veřejné dopravy, oproti konkurenci je toto velká nevýhoda, kterou ovšem management střediska může ovlivnit jen velice málo. Konkurenční střediska poskytují bezplatnou dopravu autobusem do střediska i zpět.

Tabulka 5.3.: Analýza faktorů vztahujících se k lokalitě

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
Dostupnost autem	3	2,36
<b>Dostupnost MHD</b>	5	<b>5</b>
Parkovací kapacity	3	2,45

#### 5.2.5. Faktory vztahující se k personálu lyžařského střediska

Nejlépe ocenili respondenti ve faktorech vztahujících se k personálu střediska „*Rychlost*“ – tedy rychlost obsluhy např. v baru, nebo při pomoci na vleku, průměrná známka byla **1,97**. Tento faktor nejlépe ocenili lidé, kteří středisko navštíví 4krát až 5krát do roka, tedy návštěvníci, kteří středisko již znají a více si všimají možných nedostatků. Více než 70 % respondentů ohodnotili „*Rychlost*“ známkami 1 až 2. Dotázaní oceňují zejména bezproblémovost objednávek na jídlo i pití. Nejhorší známku dostal faktor „*Odbornost*“ **2,65**, což byla **nejhorší známka mezi středisky v personálních faktorech**; viz tabulka č. 5.4. Možné důvody tohoto hodnocení jsou zklamání se službami lyžařské školy, kdy instruktoři možná nepodali kvalitní lektorský výkon, který by byl adekvátní k penězům, které škola za odučené hodiny na svahu dostane.

Tabulka 5.4.: Analýza faktorů vztahujících se k personálu

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
Zájem	3	2,35
Vystupování	3	2,45
Rychlost	2	1,97
<b>Odbornost</b>	3	<b>2,65</b>



### 5.2.6. Faktory vztahující se k dalším službám lyžařského střediska

Tabulka 5.5. nám ukazuje poslední hodnocené faktory, týkajících se dalších služeb, které středisko může nabídnout. Nejlepší známku **2,05** dostal faktor „**Restaurace**“, který téměř 78 % dotázaných žen, ohodnotilo známkou 1 či 2, ocenily spíše čistotu prostředí, naopak téměř polovina mužů ohodnotila tento faktor známkou 3 a 4, kterým vadila **vyšší cena pokrmů**. Poslední skončil faktor „**Půjčovna vybavení**“ – tedy půjčovna lyží, lyžařské obuvi a snowboardů, se známkou **2,6**. Důvod nižšího hodnocení, může spočívat v **nižším výběru lyžařských potřeb**, či **přemrštěných cen**, za půjčení např. lyžařských hůlek, či rukavic, které si chceme půjčit samostatně z důvodu zapomenutí této výstroje doma.

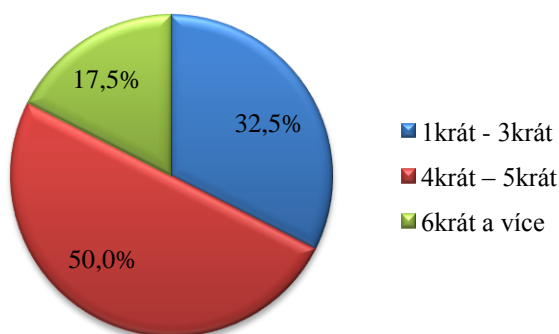
Tabulka 5.5.: Analýza faktorů vztahujících se k dalším službám

Faktory	Nejčastější umístění	Průměrné známka
Restaurace (čistota, ceny)	2	2,05
Půjčovna vybavení	3	2,6
Ski škola	3	2,37

### 5.2.7. Frekvence návštěvy Winter Park Martinky

Polovina respondentů odpověděla, že navštíví Martinky za sezónu 4krát – 5krát. Tuto nejpočetnější skupinu tvoří muži v ekonomicky produktivním věku 26-40 let. Přes 30 % dotázaných navštíví středisko 1krát – 3krát, přes 17 % navštíví středisko více jak 6krát za sezónu, viz obrázek č. 5.9. Ač se středisko renovuje a začíná se podobat svou úpravou lyžařským střediskům v Rakousku, nemůže jim konkurovat rozlohou areálu. Lidé tedy spíše šetří peníze na zahraniční dovolenou, kde mohou projet více km lyžařských tratí za obdobné peníze. Toto zahrnuje i fakt, že zahraniční dovolená má v sobě zvuk prestiže a lidé se rádi podívají mimo svou domovinu, kterou znají.

Obrázek 5.9.: Frekvence návštěvy Winter Park Martinky



### 5.2.8. Pozitiva a negativa Winter Park Martinky

Jako nejčastější pozitivum střediska Winter Park Martinky, 62,5 % respondentů uvedlo jistotu přírodního sněhu, kterého se na Martinkách vyskytuje dostatek. Dále pak návštěvníci toho střediska oceňují práci pistérů (z německého die Piste, zaměstnanci střediska, kteří mají na starost úpravu sjezdovek speciálními rolbami); 50 % respondentů uvedlo mezi pozitiva velmi kvalitně upravené svahy. Těsně pod 50 % hranicí respondenti ocenili výbornou lokalitu střediska, které se nachází 20 km za Žilinou a 5 km před městem Martin. Přes 25 % respondentů také uvedlo, že co je na Martinky nutí se vracet, respektive v čem vidí velké pozitivum, je nádherný výhled, z hřebene, kdy je možné za jasného počasí vidět jak Nízké, tak Vysoké Tatry.

Největší negativum střediska respondenti jednoznačně vidí v komplikované dopravě ke středisku, ke kterému vede úzká cesta, která je sjízdná pouze s řetězy, ne každý totiž vlastní vůz s nápravou na všechna 4 kola. Navíc cestovat dolů se může až od 12 hodiny. Funguje zde kyvadlová doprava. Přesně 65 % respondentů uvedlo, že tedy vidí negativum v dopravě ke středisku. Další negativum, které zmínilo 20 % dotázaných, byla nemožnost dopravit se do střediska pomocí MHD, 25 % zmínilo, že by se mohly obměnit zastaralé vleky a 12% uvedlo, že by si zde přálo více WC.

## 5.3. Vrátna FreeTimeZone

Dotazník v tomto středisku vyplnilo 40 respondentů z celkového počtu 120.

### 5.3.1. Demografické statistiky

Demografické údaje, které jsou rozděleny na pohlaví, věk a vzdělání respondentů jsou znázorněny pro středisko Vrátna FreeTimeZone v příloze č. 9.

### 5.3.2. Faktory důležité pro výběr střediska

Výsledky reflektují důležitost faktorů při výběru střediska. Analýza probíhala na základě výběru čtyř hlavních faktorů důležitosti v lyžařských střediscích a jejich následného seřazení.

Podobně jako na Martinkách, tak i ve Vrátně jako nejdůležitější faktory zvolili lidé „Cenu“, „Kvalitu sjezdovek“, „Vybavenost“ a „Parkovací kapacity“. Jako vůbec

nejdůležitější faktor se zde respondentům jeví „**Kvalita sjezdovek**“ s průměrným umístěním **1,61**. Následoval faktor „**Cena**“ s průměrným umístěním **1,77**. Tyto dva faktory byly i nejčastěji řazeny na první místo. **Vybavenost střediska** dostala průměrné umístění **2,04**. Nejčastěji umisťován na druhém místě. Čtvrtým nejdůležitějším faktorem se staly opět parkovací kapacity ve středisku s průměrným umístěním 2,88, které byly řazeny nejčastěji na místo třetí, viz tabulka 5.15, příloha č 11. Grafické srovnání níže hodnocených jednotlivých faktorů s Winter Parkem Martinky lze nalézt v příloze č. 12.

### 5.3.3. Hlavní faktory lyžařského střediska

Ve známkování hlavních faktorů lyžařského střediska Vrátná FreeTimeZone dopadla nejlépe **kvalita sjezdových tratí** s průměrnou známkou **1,85**. Nejhuře pak obdobně jako na Martinkách faktor „**Marketingová komunikace**“ se známkou **2,78**. Viz tabulka č. 5.6. Toto konkurenční středisko respondenti ohodnotili **huře v kvalitě sjezdovek, než na Martinkách**, kdy nebyli spokojeni s povrchem a úpravou. Následně pak v ceně, kdy by si končící sezónou představovali levnější skipassy. A après ski, tyto po-lyžařské aktivity ve Vrátně zjevně chybí a nachází se zde jen jeden bar, který je většinou velmi přeplněný. Naopak respondenti ocenili vybavenost střediska a kabinkovou lanovku na lokalitu „Chleb“.

Tabulka 5.6.: Analýza hlavních faktorů

Faktory	Nejčastější známka	Průměrné známka
Cena	3	2,7
Kvalita sjezdovek	1	1,85
Vybavenost (Lanovky, WC)	3	2,25
Aprés ski	2	2,05
Marketingová komunikace	3	2,78

### 5.3.4. Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska

Jak ukazuje tabulka č. 5.7. ve faktorech vztahujících se k lokalitě střediska, dopadla nejlépe **dostupnost autem** s průměrnou známkou **1,78**. Nejhuře byl hodnocen faktor „**Parkovací kapacity**“, jenž dostal průměrnou známkou **2,38**. Respondentům vadila větší zaplněnost parkoviště a tím menší prostor pro manipulaci s lyžemi, či lyžařskou obuví u auta. Faktor „**Dostupnost autem**“ byl v tomto středisku nejlepší výsledek v provedeném výzkumu, mezi faktory vztahujícími se k lokalitě, jenž byl vysoce oceněn kvůli snadnému příjezdu ke středisku, nepotřebnosti sněhovým řetězů, či nutnosti mít auto s náhonem na všechny čtyři kola. Oproti **Winter Park Martinky**, **dopadly lépe** i zbývající faktory, tedy „**Dostupnost MHD**“ a „**Parkovací kapacity**“. Pravidelný skibus směr Žilina – Vrátna je návštěvníky tohoto

střediska pravidelně využíván, lidé pak můžou utratit více peněz, například za alkoholické nápoje, které požit s autem nemohou. Faktor „**Parkovací kapacity**“ byl lépe oceněn kvůli větším parkovištím, kde se dá pohodlněji zaparkovat, bez potíží se zapadnutím auta.

Tabulka 5.7.: Analýza faktorů vztahujících se k lokalitě

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
<b>Dostupnost autem</b>	1	<b>1,78</b>
Dostupnost MHD	3	2,28
Parkovací kapacity	2	2,38

### 5.3.5. Faktory vztahující se k personálu lyžařského střediska

Faktor „**Rychlost**“ ohodnotili respondenti v tomto středisku nejlépe. Dostal průměrnou známku **2,06**. Nejhůře dopadl faktor „**Odbornost**“ se známkou **2,46**. Winter Park Martinky respondenti ohodnotili lépe ve všech faktorech kromě faktoru „**Odbornost**“.

Tabulka 5.8.: Analýza faktorů vztahujících se k personálu

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
Zájem	3	2,28
Vystupování	3	2,36
Rychlost	2	2,06
Odbornost	3	2,46

### 5.3.6. Faktory vztahující se k dalším službám lyžařského střediska

Ve Vrátné byl nejlépe ohodnocený faktor „**Půjčovna vybavení**“ mezi dalšími nabízenými službami střediska, se známkou **2,33**. Nejhůře dopadl faktor „**Restaurace**“ s průměrnou známkou **2,97**, což byl **nejhorší výsledek mezi všemi středisky** ve faktorech vztahujících se k dalším službám střediska, tento faktor i faktor „**Ski škola**“ dopadl lépe ve Winter Park Martinky. Respondenti si ve Vrátné stěžovali nejvíce na přemrštěnost cen, které neodpovídaly kvalitě jídla, jež dostali. To se týká i nápojů, ať už alkoholických či nealkoholických, kdy si respondenti stěžovali na zbytečně vysoké ceny, které by byly pochopeny v případě, že by se jednalo o horské chaty, kde je tento typ zboží velice těžko dopravitelný, nikoliv u restaurace, která leží přímo vedle parkoviště, ke kterému má bezproblémový příjezd dodávka. Lépe ovšem respondenti ohodnotili faktor „**Půjčovna vybavení**“. Dotázaní **ocenili hlavně široký sortiment lyží, lyžařské obuvi a snowboardů**.

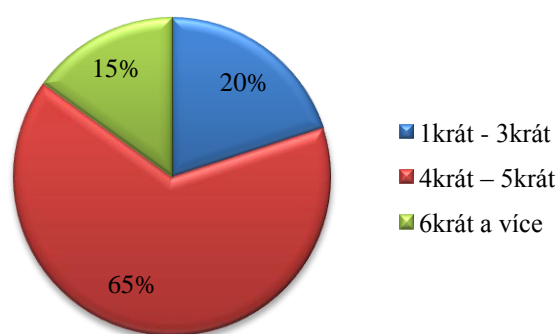
**Tabulka 5.9.: Analýza faktorů vztahujících se k dalším službám**

Faktory	Nejčastější umístění	Průměrné známka
<b>Restaurace (čistota, ceny)</b>	3	<b>2,97</b>
Půjčovna vybavení	3	2,33
Ski škola	2	2,4

### 5.3.7. Frekvence návštěvy Vrátna FreeTimeZone

Nejvíce respondentů odpovědělo, že navštíví středisko 4krát-5krát za sezónu, ti tvořili 65 % výběru. Na druhém místě skončila skupina respondentů s návštěvou 1krát-3krát za sezónu s 20 %. Poslední je skupina s návštěvností 6krát a více za sezónu, kterou tvořilo 15%. Důvody jsou obdobné, jako u Winter Park Martinky. Lyžaři raději ušetří na tuzemských střediscích, aby se mohli podívat na lyžařské pobyty do zahraničí.

**Obrázek 5.10.: Frekvence návštěvy Vrátna FreeTimeZone**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.8. Pozitiva a negativa Vrátna FreeTimeZone

Dotázaní vidí velké plus lyžařského střediska Vrátna v technickém zasněžování (35%), které je zvláště v lokalitě Paseky velice výkonné. Další pozitivum, které uvedlo 30 % dotázaných, jsou kvalitně připravené svahy. Vrátna leží cca 20 km za Žilinou, ¼ respondentů uvedla jako pozitivum dobrou lokalitu střediska. Ocenili také to, že do Vrátna je bezproblémový příjezd, bez nasazování řetězů, či kyvadlové dopravy. Toto pozitivum zmínilo 20 % dotázaných. 15 % respondentů také vidí výhodu v MHD, které jezdí z města Žilina do střediska zadarmo, každý den ráno v poledne, druhý následně pak odpoledne odjíždí zpět.

Nejčastěji zmíněné negativum bylo, že pokud nenapadne dost přírodního sněhu, středisko má pouze dvě nebo tři sjezdovky. Funguje pouze lokalita Paseky, nikoliv však Chleb, který je oceňován zvláště freeridery pro svou nezaměnitelnou charakteristiku volného

terénu, kde nejsou navíc žádní lidé. Tato skutečnost vadí téměř polovině respondentů. Další negativum bylo spatřováno v gastronomické stránce restaurací, přesně 30 % dotázaných si totiž stěžovalo na to, že jídlo, které si objednali, nebylo dobré. K tomu se vztahuje další slabá stránka, že cenově je jsou restaurace velice předražené, srovnatelné s Alpskými sousedy, kde je bohužel gastronomická úroveň mnohem výše. Přes 17 % respondentů vidí v tomto negativum střediska.

## 5.4. Park Snow Donovaly

Dotazník v tomto středisku vyplnilo 40 respondentů z celkového počtu 120.

### 5.4.1. Demografické statistiky

Demografické údaje, které jsou rozděleny na pohlaví, věk a vzdělání respondentů jsou znázorněny pro středisko Park Snow Donovaly v příloze č. 10.

### 5.4.2. Faktory důležité pro výběr střediska

Výsledky reflektují důležitost faktorů při výběru střediska. Analýza probíhala na základě výběru čtyř hlavních faktorů důležitosti v lyžařských střediscích a jejich následného seřazení.

Pro respondenty ve středisku Park Snow Donovaly je taktéž nejdůležitější faktor „*Cena*“, jenž měl průměrné umístění **1,96**, uváděn na prvním. Druhým nejdůležitějším faktorem je „*Kvalita sjezdovek*“ s průměrnou známkou **2,1**, nejčastěji dosazován na druhé místo. Třetí skončil faktor „*Ski škola*“, jak vyplývá z výzkumu, Donovaly se skutečně zaměřují na rodiny s dětmi. Průměrná známka 2,22, i přes tuto hodnotu je často zmiňován jako nejdůležitější faktor. Jako čtvrtý nejdůležitější jsou uváděny „*Parkovací kapacity*“, s průměrným umístěním **2,56**, nejčastěji dosazován na druhé místo, viz tabulka 5.16., příloha č 11. Grafické srovnání níže hodnocených jednotlivých faktorů s Winter Parkem Martinky lze nalézt v příloze č. 12.

### 5.4.3. Hlavní faktory lyžařského střediska

Z výzkumu vyplynulo, že nejlépe dopadl faktor „*Aprés ski*“ – nelyžařské aktivity, které se dají po skončení lyžování ve středisku provozovat, s **průměrnou známkou 1,7**. Tento faktor byl ohodnocen hůře než na Martinkách jen o pár desetin. Nejhorší pak faktor

„Cena“ se známkou **2,85**. Ve srovnání s Winter Park Martinky, respondenti tento faktor **ohodnotili hůře**, jelikož jsou Donovaly primárně pro rodiny s dětmi, rodiče zaplatí více, v konkurenčních střediscích nalezneme spíše jednotlivce, či skupiny jednotlivců. Respondenti ovšem lépe ohodnotili faktor „**Vybavenost (lanovky, WC)**“, toto odůvodňuje fakt, že **Donovaly jsou střediskem novějším**, jenž zasáhl stavitelský „boom“ nedávno. Utratilo se zde více prostředku na renovaci či kompletní výměnu dopravních zařízení – vleků, či lanovek, ať už sedačkových, či kabinových.

**Tabulka 5.10.: Analýza hlavních faktorů**

Faktory	Nejčastější známka	Průměrné známka
Cena	3	2,85
Kvalita sjezdovek	2	2,1
Vybavenost (Lanovky, WC)	1	2,03
Aprés ski	1	1,7
Marketingová komunikace	3	2,63

#### **5.4.4. Faktory vztahující se k lokalitě lyžařského střediska**

Tabulka č. 5.11. nám ukazuje, že ve faktorech týkajících se lokality střediska, dopadla nejlépe „**Dostupnost autem**“, jež byla ohodnocena známkou **1,98**. Ve Winter Park Martinky byl tento fakt ohodnocen horší známkou, neboť cesta je ke středisku komplikovanější. Do Donovalů, ač středisko leží na hlavním tahu Ružomberok – Banská Bystrica, je příjezd pohodlnější. Nicméně respondenti zmínili i fakt, že někdy cestu blokují zapadlé kamiony, jenž jejich řidiči dostatečně nepřipraví na zimní období. Faktor „**Parkovací kapacity**“ dostal známku **2,18**, byl také ohodnocen lépe než v Martinkách. Počet parkovišť je zde větší a rozlohou jsou větší. Mírnou kritiku ovšem sklídila jejich vzdálenost od vleků a lanovek. Faktor „**Dostupnost MHD**“ byl **kladněji ohodnocen v Donovalech**, neboť do střediska míří skibusy z Banské Bystrice, které jsou zadarmo.

**Tabulka 5.11.: Analýza faktorů vztahujících se k lokalitě**

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
Dostupnost autem	2	1,98
Dostupnost MHD	2	2,1
Parkovací kapacity	3	2,18

#### **5.4.5. Analýza faktorů vztahujících se k personálu lyžařského střediska**

Nejllepší průměrnou známkou, která patřila pod faktory střediska vztahujících se k personálu, dostala „**Odbornost**“ a to **1,93**, který je zároveň nejlepším oceněným personálním faktorem mezi všemi středisky, respondenti ocenili zkušenosti lyžařských

instruktorů, kteří plní vysoké nároky na kvalitní lektorskou činnost, která je poskytována nejen dětem, ale i dospělým. Nejhorší známku pak dostal faktor „**Zájem**“ – **2,58**. Možné odůvodnění je, že nezkušení lyžaři mající strach z dopravních zařízení, dostatečně nezajímají personál, který by jim měl vysvětlit, jak doprava na těchto zařízeních probíhá, či jim s těmito zařízeními pomoci, aby mohli bezpečně vyjet na konečnou statici. Faktor „**Rychlost**“ byl **ohodnocen hůře, než ve Winter Park Martinky**, respondentům vadí zejména větší čekací doba na obsloužení v restauracích.

Tabulka 5.12.: Analýza faktorů vztahujících se k personálu

Faktory	Nejčastější známka	Průměrná známka
Zájem	3	2,58
Vystupování	2	2
Rychlost	3	2,35
<b>Odbornost</b>	2	<b>1,93</b>

#### 5.4.6. Analýza faktorů vztahujících se k dalším službám lyžařského střediska

Respondenty byl nejlépe hodnocen faktor „**Restaurace**“, respektive jejich ceny, čistotu a gastronomickou úroveň s průměrnou známkou **1,68** a stal se nejlépe hodnoceným faktorem mezi všemi středisky v dalších nabízených službách. Respondenti ocenili kladně tento faktor kvůli kvalitě jídla, čistotě těchto zařízení a přijatelným cenám, ať už za jídlo či nápoje. Faktor „**Půjčovna vybavení**“ dostal průměrnou známkou **2,25**. Ve Winter Parku Martinky byl tento faktor hodnocený hůře, kvůli menšímu lyžařskému sortimentu a vyšším cenám. Faktor „**Ski škola**“ byl ohodnocen známkou **1,71** a **oproti Martinkám skončil také lépe**. Tento fakt se vysvětluje, jak bylo zmíněno výše, respondenti oceňují kvalitu lyžařské výuku, které tyto školy nabízejí.

Tabulka 5.13.: Analýza faktorů vztahujících se k dalším službám

Faktory	Nejčastější umístění	Průměrná známka
<b>Restaurace (čistota, ceny)</b>	1	<b>1,68</b>
Půjčovna vybavení	2	2,25
Ski škola	2	1,71

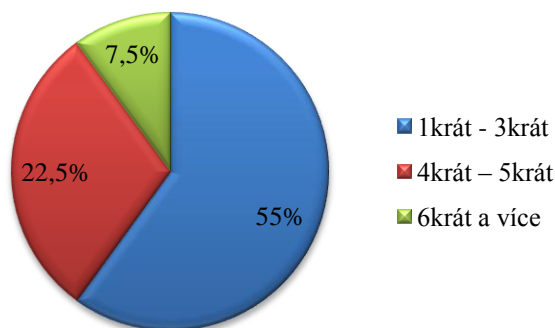
#### 5.4.7. Frekvence návštěvy Park Snow Donovaly

Respondenti uvedli, že Donovaly nejčastěji navštíví 1krát-3krát za sezónu, k této kategorii se hlásila téměř polovina dotázaných. Následovali ti, jenž středisko navštíví 4krát – 5krát, tito respondenti tvořili 22,5 %. Poslední skončila kategorie 6krát a více za sezónu se 7,5 %. Nízká frekvence návštěvy se vysvětluje tím, že rodina o 4 lidech, tedy dva dospělí, dvě



děti, zde jen za skipassy utratí kolem 80 EUR. Což je vysoká částka, vzhledem k rozložení příjmů a výdajů domácností, jak je uvedeno v analýze makroprostředí, obrázek č. 3.3.

**Obrázek 5.11.: Frekvence návštěvy Park Snow Donovaly**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### **5.4.8. Pozitiva a negativa Park Snow Donovaly**

Pozitivum Donovalů podle dotázaných je, že na vrch „Nová Hoľa“ vede kabinová lanovka, tudíž jsou lyžaři ochráněni proti větru či sněhu a mají větší pohodlí. Tuto skutečnost uvedlo 40 % respondentů. V tomto středisku je také oceňováno to, že jejich cílová skupina, jsou rodiny s dětmi, 30 % respondentů vidí jako pozitivum v dostatku cvičných svahů pro své ratolesti, kde je o ně dobře postaráno ze stran lyžařských škol. Středisko má spoustu aktivit, kterým lze děti či dospělé, kteří už se lyžováním bavit nechtějí nabídnout. Tzv. Après Ski ocenilo 22,5 % respondentů, kdy nejvíce byla zmiňována bobová dráha, která za dobrých podmínek funguje i v zimních měsících, nebo kluziště na bruslení, snowtubing (aktivita, při které jste taženi za čtyřkolkou provazem a sedíte na velké duši) a velká spousta barů. Snowboardisté pak nejvíce ocenila snow park (část svahu, kde jsou uměle vytvořené překážky, rampy, či odrazové dráhy). V tomto vidí přínos 17,5 % dotázaných. Více než 12 % dotázaných také chválí MHD zdarma z města Banská Bystrica.

Z výzkumu vyplývá, že největší negativum podle dotázaných není velikost parkovišť, ale jejich umístění, toto za negativum střediska označilo 35 % respondentů. Přes 32 % respondentů vidí také negativum v tom, že nejdůležitější lanovky, jsou daleko od sebe a je nutné vyzout lyže a jít, tzv. přejezdové vleky často nefungují a návštěvníci musí pěšky. Přesně 20 % dotázaných také uvedlo, že v hlavní sezóně je středisko opravdu velmi přehluštěné,

neboť zde nepřijedou jen lidé z okolí na jeden den, ale také lyžují ubytovaní hosté v hotelech, kterých je zde hodně a mají velkou kapacitu ubytovaných.

## 6. Návrhy a doporučení

Tato kapitola práce se věnuje doporučení managementu lyžařského střediska, jež vychází z provedeného marketingového výzkumu, ale i mých osobních zkušeností s těmito lyžařskými středisky.

### 6.1. Doporučení k hlavním faktorům lyžařského střediska

Hlavní faktory lyžařského střediska na Martinkách, tedy **cena**, **kvalita sjezdovek**, **après ski**, byly nadprůměrně hodnoceny a mezi všemi středisky dostaly nejlepší známky.

#### Cena

K tomuto faktoru doporučuji středisku, aby cenu pro příští sezónu zachovaly, či jen mírně navýšili. Poptávka po lyžařských střediscích je velmi elastická. Lidé si raději zalyžují v horším středisku, než zaplatí více peněz za skipass. V době, kdy valná většina lyžařů, jezdí aspoň jednou za sezónu aspoň na dva tři dny do Rakouska lyžovat, se jeví tento faktor jako klíčový pro udržení dosavadní klientely a přilákání nové. Další snaha by měla vést k rozšiřování cenových package, který by nezahrnoval jen tzv. rodinný balíček, ač rodiny s dětmi patří mezi hlavní segmenty, na které se středisko zaměřuje, ale nýbrž by platil i na větší skupiny osob. Slevy pro studenty se mi zdají být dostatečné, ovšem mohly by být uplatněny i na skipassy, jenž neplatí celý den, ale také na 4hodinové. Studenti, ať už ze Slovenska, nebo ti čeští, by ocenili, kdyby tato možnost existovala, nemají rádi odpolední plnější sjezdovky a jejich odpolední měkkí, rozježděný povrch.

#### Kvalita sjezdovek

Tento faktor je druhým nejdůležitějším faktorem mezi všemi středisky vůbec, jak je uvedeno v analytické části práci. Lyžaři si zvykli na standarty, které nabízí alpská střediska a tyto standarty neradi snižují. Doporučuji managementu lyžařského střediska pravidelné školení pistéru zodpovědných za práci s rolbami. V tomto faktoru nesmí středisko polevit, i když kvalita sjezdové tratě také záleží na přírodních podmínkách, dnešní technologie tyto faktory mohou ve velké míře eliminovat. Martinky dostaly nejlepší známku za kvalitní sjezdovky mezi středisky a vedení by nemělo polevit v úsilí, mít kvalitní a bezpečné tratě.

## Aprés ski

Tento faktor dostal taktéž nejlepší ohodnocení mezi všemi třemi středisky (viz příloha č. 11, obrázek 5.12.). Ovšem je spojen pouze s bary, které jsou postaveny u blízkosti svahů, nikoliv s dalšími sněžnými aktivitami, které by do střediska mohly přilákat další klienty, jedná se hlavně o rodiny s dětmi. Doporučuje se proto vedení střediska, aby nabralo inspiraci v alpských střediscích, kde právě děti mají velký potenciál pro utržení finančních prostředků. Jedná se o velice zajímavý segment lyžařské populace, neboť rodiče utratí rádi více peněz, pokud vidí své dítě spokojené a bavící se. Ať už se jedná o postavení různých sněžných obydlí, či sánkařských drah, vybudování dětských prolézaček, které nepozbudou významu ani v létě, či další přímo lyžařských atrakcí, jako jsou různé elektricky poháněné kolotoče, pro první ujeté metry na lyžích.

Další dva faktory **vybavenost (lanovky, WC)** a **propagace (reklama)**, byly hodnoceny průměrně a v porovnání s ostatními středisky hůře, viz příloha č. 12, obrázek 5.22.

### Vybavenost (lanovky, WC)

S ostatními lyžařskými středisky mírně zaostává, management má ovšem výhodu, že má zajištěné investiční prostředky na dalších 5 let, které může cíleně utrácet, na vylepšování tohoto faktoru. Managementu se tedy doporučuje pokračovat v nastoleném trendu obnovy dopravních zařízení v lyžařském středisku, výměnu vleků za lanovky, které vidí dnes zákazníci jako běžné u větších středisek. Dále by klienti uvítali více záchodu ve středisku, neboť se nachází jen na jednom místě a v restauraci, zde jsou ovšem jen pro hosty. Měly by se dobudovat na příští sezónu pro spokojenost návštěvníků střediska.

### Marketingová komunikace

Je doporučováno na hlavním tahu Žilina – Martin, Ružomberok – Martin umístit po jednom velkém billboardu. Navíc v obci Vrútky chybí značení směru ke středisku. Je zde pouze jedna tabule, těsně před odbočkou. Klienti nejsou dostatečně informováni ani o různých akcích, které se na Martinkách pravidelně pořádají. Mluvíme například o snowboardových závodech, či různých akcích pořádaných pro děti. Proto by si management měl opět vzít příklad od alpských středisek, kde tyto jsou tyto akce spojené s velkou show. Pozvání různých drobných podnikatelů, kteří mohou otevřít pár stánků s občerstvením, nestojí nic, ba naopak může zvětšit mnohem více atraktivitu dané akce. Internetové stránky jsou sice pravidelně

aktualizovány, nicméně management by se měl zaměřit na místní inzerci, či místní rádio. Vytisknout propagační plakáty na pořádané show a vyvěsit je například ve školách, či jiných institucích, kde se pohybují mladí lidé. Tyto akce jsou pro ně velmi lákavé, ať už by se měli zúčastnit jako soutěžící, či jako diváci. Vedení by se také mělo snažit více o propagaci lyžařské školy a půjčovny vybavení, neboť mnoho rodičů nemá prostředky na to, aby dětem koupili hned všechny lyžařské potřeby. Tento trend je úspěšný například v USA, kde si příležitostní lyžaři vybavení nekupují. Dále využití direct marketingu pomocí emailu. Na stránkách střediska není možná registrace, například pro zúčastnění soutěží o skipassy nebo jiné zajímavé věci, nabídnuté od sponzorů střediska, kteří na oplátku mohou mít ve středisku nějakou formu reklamy. Tímto by management mohl oslovit lidi, kteří o středisku vědí, mají o něj zájem a chtějí znát aktuální dění ve středisku.

## **6.2. Lokalita lyžařského střediska**

### **Dostupnost autem**

Tento faktor dopadl ze všech lyžařských center nejhůře, neboť na Martinky je kyvadlová doprava, cesta ač je v zimě rozhrnovaná, je velice rozbitá. Často se v ní tvoří hluboké koleje, které namrzají a lidé, jejichž auta nemají pohon všech 4 kol, mohou mít problémy s vyjetím i se zimním obutím a řetězy. Bohužel toto je velice těžko ovlivnitelné, Malá Fatra je přírodním chráněným územím, proto jsou takovéto zásahy, jako je kompletní rekonstrukce velice nákladné jak na čas, administrativu, tak na finanční prostředky. Vedení střediska se snaží aspoň o částečnou rekonstrukci po každé zimě. Tento problém se vyřeší kabinkovou lanovkou z města Martin, jenž čerpal inspiraci z Rakouska a Itálie, kde je tento jev běžný, aby odlehčil dopravě ke středisku. Doporučuje se tedy managementu urychlit poslední odkupy pozemků pro tuto lanovku a začít co nejrychleji s výstavbou kabinkové lanovky, aby do střediska mohlo bez problémů přijet více spokojených zákazníků.

### **Dostupnost MHD**

Opět nejhůře hodnocený faktor, který se vztahuje k lokalitě mezi středisky vůbec. Nicméně opět neovlivnitelný. Příležitost je ovšem viděna v tom, že přímo pod středisko, ke hlavní cestě, by mohl dojíždět skibus a přes inkriminovaný úsek by je odvezlo větší vozidlo s náhonem na všechny kola. Vše v režii střediska, jak je i u jejich konkurentů, lidé jsou zvyklí i ze zahraničí na tento způsob dojíždění za lyžováním.

## **Parkovací kapacity**

Jak bylo zmíněno, Malá Fatra je Národní park. Tudíž jakékoliv budování čehokoliv je složitou administrativní záležitostí, která je časově a finančně náročná. Tento faktor byl ohodnocen podobně u všech tří středisek. Většinou jde o přeplněnost parkovišť, kdy pracovníci střediska nechají parkovat auta všude a nezabraňují tím tomu, aby vznikaly situace, že klient nemůže z parkoviště vyjet, či vůbec do auta nastoupit. Proto je managementu doporučeno, aby zaměstnance poučil o vhodné vzdálenosti pro parkování, pro bezproblémový nástup do auta a pohodlný odjezd ze střediska.

## **6.3. Personál lyžařského střediska**

### **Zájem a vystupování**

Tyto faktory byly ohodnoceny průměrnými známkami, stejně jako u konkurence. Managementu střediska se doporučuje, aby svým zaměstnancům neustále zdůrazňoval, že lyžaři tvoří středisko a mají z nich tržby. Usměvavý a příjemný personál, jenž má zájem o zákaznickou spokojenost by měl být základem jakékoliv firmy, provozující služby. Konkrétně by měli zaměstnanci pomoci například dětem s jízdou na vleku, při prvních jízdách rodičům vysvětlit úskalí různých dopravních zařízení ve středisku. Nemělo by jim být lhostejné, že dítě nemůže vyjet na vleku z důvodu malé stability.

### **Odbornost**

Faktor se týká hlavně personálu, který přichází přímo do styku s lyžaři, tedy již výše zmínění zaměstnanci dopravních zařízení, ale také instruktoři lyžařských škol. Bohužel tento faktor byl vyhodnocen mezi středisky nejhůře. Proto se doporučuje, aby bylo po instruktorech neustále požadováno zlepšování svých dovedností, zvyšování zkušeností a získávání nových a vyšších lyžařských licencí, kde by se na takovýchto kurzech měli naučit i základy psychologie pro práci s dětmi.

### **Rychlost**

Zákazníci jsou vysoce spokojeni, je důležité snažit se tento stav neustále udržovat. Další doporučení nejsou tedy nutná.

## 6.4. Další služby lyžařského střediska

**Čistota a cena v restauracích** je nadprůměrně ohodnocený faktor, viz příloha č. 12, obrázek 5.25. Nabídky restaurace, nebo chat, které provozují kuchyni, se jeví jako dostatečné. Zákazníci si pochvalovali rychlost přípravy jídla a chutnost pokrmů, uvítali by pouze nepatrně nižší cenu. Toto nejde ovšem ovlivnit managementem střediska u všech restauračních zařízení, neboť nepatří všechny pod Winter Park Martinky, ale i soukromníkům.

Faktory **půjčovna vybavení** a **ski škola** nehodnotilo 35 a 27 respondentů z důvodu nevyužití těchto služeb, známky dostaly ve srovnání s konkurencí podprůměrné. Středisko se primárně zaměřuje na rodiny a děti, tudíž by měly zvážit větší zviditelnění ski školy a půjčovny vybavení. Rodiče často nevědí, kde vůbec ski škola sídlí a kam si přijít pro lekce lyžování pro sebe, nebo pro své ratolesti. Je tedy doporučeno podniknout různé reklamní akce, představit lyžařské instruktory, výhody lyžování s profesionály, ukázat jejich schopnosti, či následný workshop. Instalovat ve středisku reklamní poutače na lyžařskou školu a jejich ceníky, respektive formy různých package, například hromadná sleva na výuku atd.

## 7. Závěr

Lyžařský sport je drahou záležitostí a lidé se v dnešní době snaží prvně ušetřit na výdajích, které jsou spojené s volným časem. Střediska v podmínkách ČR, respektive SR musí nabídnout každou sezónu něco nového, aby přilákali nejméně stejný počet zákazníků a nabídli jim výhodu, kterou konkurence nemá. Alpští sousedé mají bohužel jednu výhodu, kterou neovlivní nikdo a to jsou přírodní podmínky. Winter Park Martinky musí pokračovat v investování peněz na zlepšení infrastruktury a obměně dopravních zařízení – vleků za lanovky – v co nejkratším termínu. Problém infrastruktury ovšem ve výhledu 4-5 let vyřeší kabinová lanovka z města Martin.

Cílem této bakalářské práce bylo srovnání tří lyžařských center podobné velikosti. Ve většině faktorů byly Martinky kladněji ohodnoceny, než jejich konkurence. Chválu respondentů sklízí nejvíce v perfektní úpravě svahů, příjemným odpočinkovým místům, kde se dá dobře najíst a napít, a to vše v kombinaci s přijatelnými cenami za skipassy. Tyto faktory jsou stěžejními pro jakékoliv lyžařské středisko. Vyslovena byla nespokojenost pouze s dostupností MHD a příjezdovou komunikací. Toto nemůže být managementem střediska nijak ovlivněno. Co management může ovlivnit je ovšem marketingová komunikace střediska, která v rámci konkurence dopadla nejhůře, či vybavenost střediska dopravními zařízeními. Bohužel, zanedbávání tohoto střediska po léta, sebou nese to, že nynější restrukturalizace bude trvat delší dobu. Pozitivem je, že finanční prostředky jsou investorem vkládány cíleně na projekty, které jsou už nyní ve fázi realizace. Příkladem může být již zmíněná kabinová lanovka. Také by mělo být zdůrazňováno zaměstnancům, aby se jejich vystupování před zákazníky střediska zlepšilo, stejně tak, aby si neustále zvyšovali odbornost na pozici, ve které působí.

Tyto primární data byla získána z provedeného marketingového výzkumu. Byla použita také sekundární data z internetu, jako jsou ceníky či informace o středisku jako takovém. Osobní zkušenost a znalost prostředí pomohla při formulaci návrhů a doporučení, avšak stěžejním podkladem byl zmíněný primární marketingový výzkum.

Doporučení, která jsou managementu předkládána, mohou vést k zajištění kvalitnějších služeb, které budou získávat nové zákazníky a zvyšovat spokojenost těch stávajících.



## Seznam použité literatury

- [1] CAMP, ROBERT C. *Benchmarking, the Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Taylor and Francis (Productivity Press), 2006. 299 s. ISBN - 1563273527.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix nakladatelství, 2002. 268 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking - Jak napodobit úspěšné, ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Přel. L. Galeová. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8
- [4] KOTLER, Ph. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [5] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [7] KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

Internetové zdroje:

[10] Friedel, L. *O Benchmarkingu* [online]. 2002. [cit 2010-03-12]. Dostupné na WWW: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)

[11] *Obchodní zákoník* [online]. [cit 2010-03-18]. Dostupné na WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

[12] *Svaz lyžařů ČR* [online]. [cit 2010-04-05]. Dostupné na WWW: <http://www.czech-ski.com/>

[13] *Park Snow Donovaly* [online]. [cit 2010-01-26]. Dostupné na WWW: <http://www.donovaly.sk/>

[14] Brandos, O. *Malá Fatra* [online]. 2004 [cit 2010-02-03]. Dostupné na WWW: <http://www.karpaty.net/slovensko/mfatra.htm/>

[15] Zapletalová, Š., *Benchmarking má v marketingu své nezastupitelné místo* [online]. [cit 2010-12-20]. Dostupné na WWW: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1680](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1680)

[16] *Winter Park Martinky* [online]. [cit 2009-12-10]. Dostupné na WWW: <http://www.martinky.com/>

[17] *Nízke Tatry* [online]. [cit 2009-12-12]. Dostupné na WWW: <http://www.nizketatry.sk/cz.html>

[18] *Štatistický úrad SR* [online]. [cit 2009-12-15]. Dostupné na WWW: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4/>

[19] Tolnayová, M. *Zimné strediská dostali hviezdičky* [online]. 2003 [cit 2009-12-19]. Dostupné na WWW: <http://relax.etrend.sk/relax-cestovanie/zimne-strediska-dostali-hviezdicky.html>

[20] *Slovstav* [online]. [cit 2010-01-09]. Dostupné na WWW: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer/>

[21] *Slovenská lyžiarská asociácia* [online]. [cit 2010-01-20]. Dostupné na WWW: <http://www.slz.sk/>

[22] *Vrátna FreeTimeZone* [online]. [cit 2010-12-20]. Dostupné na WWW: <http://www.vratna.sk/>

[23] *Každý má právo poznať zákony a využívať ich ve svoj prospech ZADARMO* [online]. [cit 2010-12-22]. Dostupné na WWW: <http://www.zakon.sk/>

## Seznam zkratek

m.n.m. - metrů nad mořem

cca - cirka (přibližně)

km - kilometr

km<sup>2</sup> - kilometry čtvereční

atd. - a tak dále

SLČR - Svaz lyžařů ČR

FIS - Fédération Internationale de Ski

SLA - Slovenská lyžiarska asociácia

SLZ - Slovenský lyžiarsky zväz

Sb. - sbírka

č. - číslo

kcal – kilokalorie

kg - kilogram

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
Jan Zapletal

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sluneční 2372  
756 61 Rožnov pod Radhoštěm

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Winter Park Martinky – poloha

Příloha č. 2 – Fotografie analyzovaných středisek

Příloha č. 3 – Moderní lyžování

Příloha č. 4 – Ceník skipassů jednotlivých středisek

Příloha č. 5 – Dotazník

Příloha č. 6 – Demografická statistika výběrového souboru

Příloha č. 7 – Návštěvnosti jednotlivých středisek

Příloha č. 8 – Demografická statistika – Winter Park Martinky

Příloha č. 9 – Demografická statistika – Vrátna FreeTimeZone

Příloha č. 10 – Demografická statistika – Park Snow Donovaly

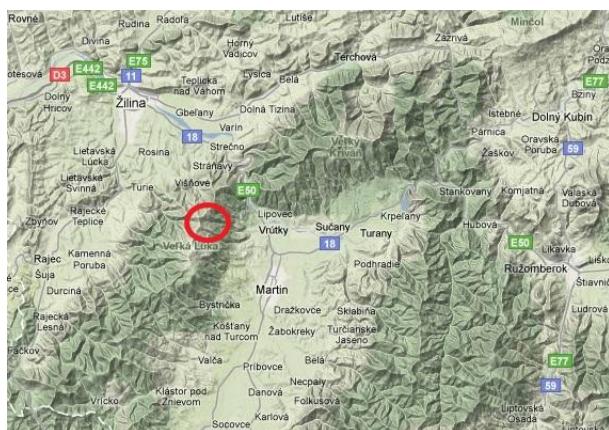
Příloha č. 11 – Faktory důležité pro výběr střediska

Příloha č. 12 – Srovnání jednotlivých faktorů

## Přílohy

Příloha č. 1 – Winter Park Martinky – poloha

Obrázek 3.4.: Winter Park Martinky - poloha



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 – Fotografie analyzovaných středisek

Obrázek 3.5.: Winter Park Martinky



Zdroj:[16]

**Obrázek 3.6.: Vrátna FreeTimeZone**



**Zdroj:[22]**

**Obrázek 3.7.: Park Snow Donovaly**



**Zdroj:[13]**

### Příloha č. 3 – Moderní lyžování

**Obrázek 3.8.: Carving**



**Zdroj:**<http://bomberonline.com/vbulletin/showthread.php?t=12175>, 24. 4. 2010



Obrázek 3.9.: Freesking



Zdroj: [http://farm3.static.flickr.com/2747/4157676110\\_6ee2eb4a6b.jpg](http://farm3.static.flickr.com/2747/4157676110_6ee2eb4a6b.jpg), 24. 4. 2010

#### Příloha č. 4 – Ceník skipassů Winter Park Martinky

Tabulka 3.1.: Ceník skipassů

Lyžařské období	První sníh, do 24.12.		Hlavní sezóna 11.1.-31.3., do 7.4.	
Délka platnosti skipassu	dosp.	deti, sen.	dosp.	deti, sen.
4 hodiny	12 Euro	9,5 Eur	15 Euro	10,5 Euro
1 den	18 Euro	12 Eur	22 Euro	15 Euro
1 den rodinný 2+1	42 Euro		50 Euro	
1 den rodinný 2+2	48 Euro		56 Euro	
2 dny	30 Euro	22 Euro	41 Euro	28 Euro
3 dny	-	-	60 Euro	42 Euro
4 dny	-	-	79 Euro	55 Euro
5 dní	-	-	96 Euro	67 Euro
6 dní	-	-	113 Euro	79 Euro
7 dní	-	-	128 Euro	90 Euro
1 jízda - vleky	4 Euro	2,5 Euro	4,5 Euro	3 Euro
Sezónní	260 Euro	180 Euro	260 Euro	180 Euro

Zdroj: [16]

### Dotazník - Winter Park Martinky

Vážená paní, vážený pane  
rád bych Vás tímto požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k výzkumu lyžařských středisek a jehož cílem je zjistit informace o těchto střediscích, jež následně budou použity jako podklady k mé bakalářské práci na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě. Dotazník je anonymní a výsledky nebudou použity nikde jinde. Děkuji Vám za jeho vyplnění.

#### 1. Které z těchto lyžařských středisek jste již navštívil/a? (více možných odpovědí)

- ☐ Winter Park Martinky
- ☐ Vrátná FreeTimeZone
- ☐ Park Snow Donovaly
- ☐ jiné .....

#### 2. Kterému lyžařskému středisku dáváte přednost? (pouze 1 odpověď)

- ☐ Winter Park Martinky
- ☐ Vrátná FreeTimeZone
- ☐ Park Snow Donovaly
- a proč .....

#### 3. Co je pro Vás při výběru lyžařského střediska důležité? (vyberte 4 odpovědi a seřadte je podle důležitosti, 1=nejdůležitější, 4=nejméně důležité)

- ☐ cena vleků a lanovek
- ☐ kvalita sjezdových tratí/vybavenost střediska (lanovky, WC)
- ☐ après ski (sněžné bary, nelyžařské aktivity)
- ☐ propagační materiály (reklama, internet)
- ☐ dostupnost osobním automobilem
- ☐ dostupnost MHD
- ☐ parkovací kapacity
- ☐ kvalita personálu (snaha pomoci, odbornost atd.)
- ☐ restaurační zařízení (čistota, nabídka, ceny)
- ☐ půjčovna lyžařského vybavení
- ☐ lyžařská škola

#### 4. Označte hlavní faktory lyžařského střediska, v kterém se nyní nacházíme (1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení).

cena vleků a lanovek	1	2	3	4	5
kvalita sjezdových tratí	1	2	3	4	5
vybavenost střediska (lanovky, WC)	1	2	3	4	5
après ski (sněžné bary, nelyžařské aktivity)	1	2	3	4	5
propagační materiály (reklama, internet)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

#### 5. Označte faktory, vztahující se k lokalitě lyžařského střediska, v kterém se nyní nacházíme (1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení).

dostupnost osobním automobilem	1	2	3	4	5
dostupnost MHD	1	2	3	4	5
parkovací kapacity	1	2	3	4	5

**6. Oznámkuje faktory, vztahující se k personálu lyžařského střediska, v kterém se nyní nacházíme (1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení).**

zájem o zákazníka (snaha pomoci atd.)	1	2	3	4	5
vystupování (ochota, nenadřazenost atd.)	1	2	3	4	5
rychlost obsluhy	1	2	3	4	5
odbornost (servis lyží, ski instruktoři)	1	2	3	4	5

**7. Oznámkuje faktory, vztahující se k dalším službám lyžařského střediska, v kterém se nyní nacházíme (1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení, 0=nevyužil jsem).**

restaurační zařízení (čistota, nabídka, ceny)	1	2	3	4	5	0
půjčovna lyžařského vybavení	1	2	3	4	5	0
lyžařská škola	1	2	3	4	5	0

**8. Jak často navštěvujete za sezónu středisko, ve kterém se nyní nacházíme?**

- ☐ 1 krát – 3krát  
☐ 4krát – 5krát  
☐ 6krát a více

**9. Uveďte tři největší pozitiva a negativa tohoto lyžařského střediska.**

POZITIVA:

1. ....
2. ....
3. ....

NEGATIVA:

1. ....
2. ....
3. ....

**10. Vaše Pohlaví?**

- ☐ Muž  
☐ Žena

**11. Váš věk?**

- ☐ 15 – 25 let  
☐ 26 – 40 let  
☐ 41 – 55 let  
☐ 56 a více let

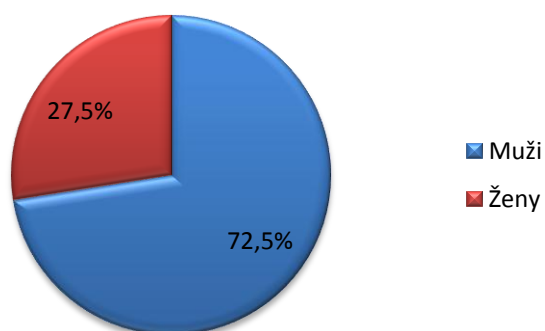
**12. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ základní, vyučen  
☐ středoškolské s maturitou  
☐ vysokoškolské

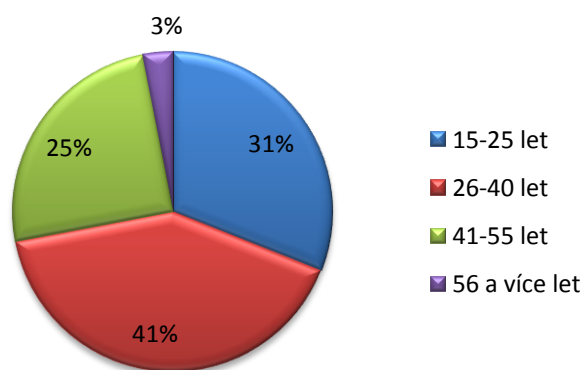
Děkuji za Váš čas a vyplnění tohoto dotazníku!

## Příloha č. 6 - Demografická statistika výběrového souboru

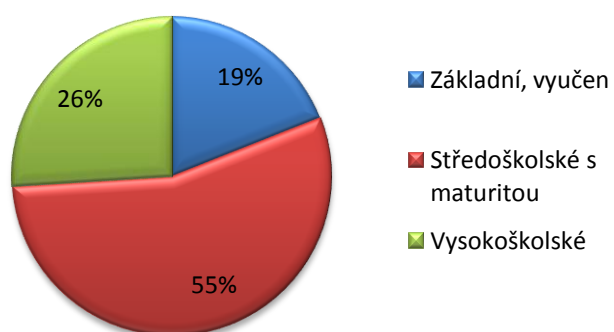
Obrázek 4.1.: Pohlaví



Obrázek 4.2.: Věk

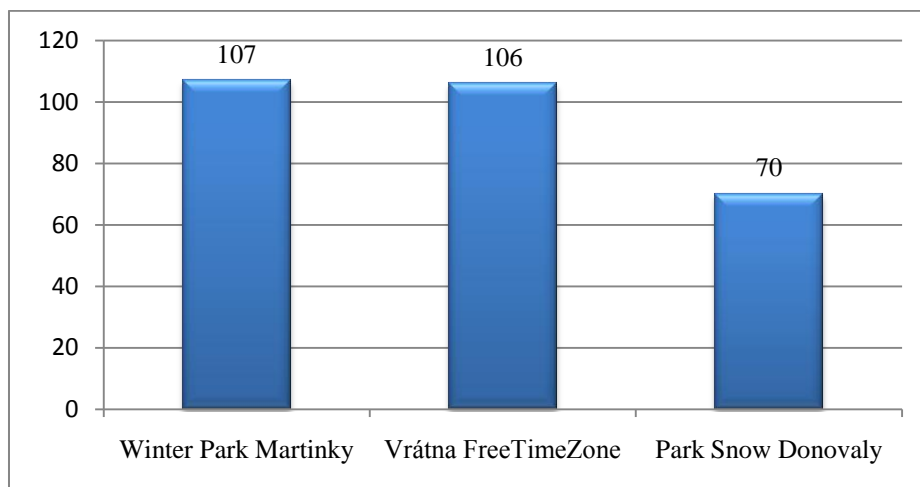


Obrázek 4.3.: Vzdělání



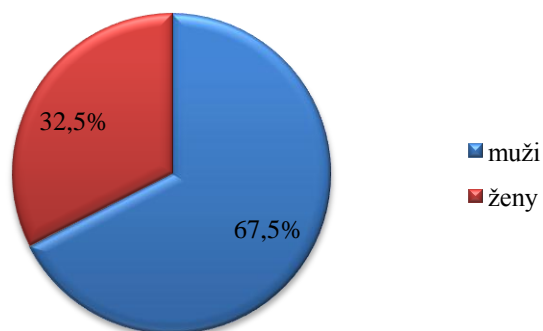
## Příloha č. 7 - Návštěvnosti jednotlivých středisek

Obrázek 5.8.: Návštěvnost jednotlivých středisek

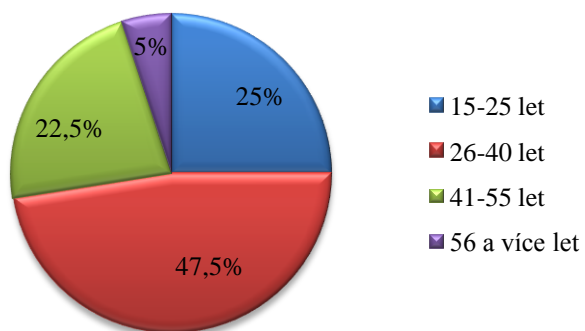


## Příloha č. 8 - Demografická statistika – Winter Park Martinky

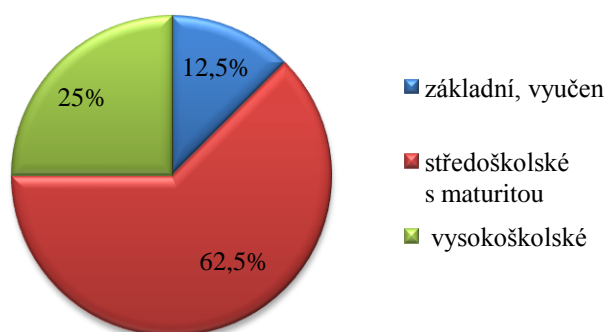
Obrázek 5.12.: Pohlaví



Obrázek 5.13.: Věk

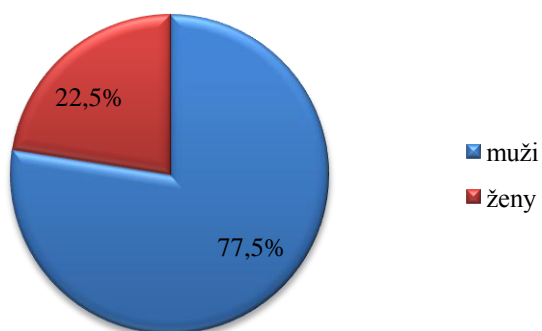


Obrázek 5.14.: Vzdělání

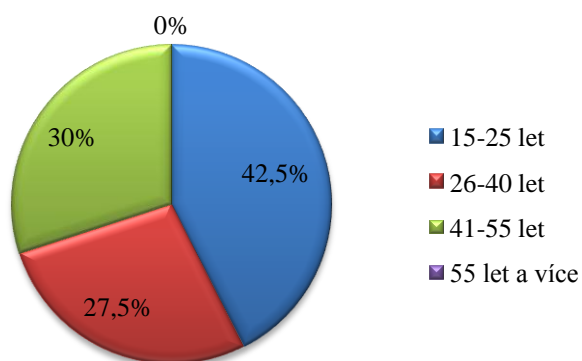


Příloha č. 9 - Demografická statistika – Vrátna FreeTimeZOne

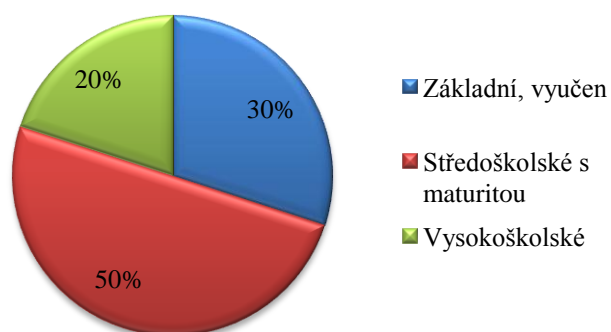
Obrázek 5.15.: Pohlaví



Obrázek 5.16.: Věk

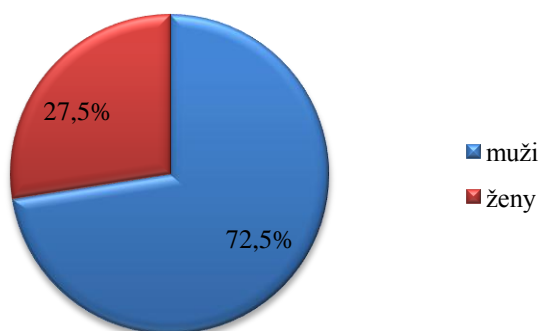


Obrázek 5.17.: Vzdělání

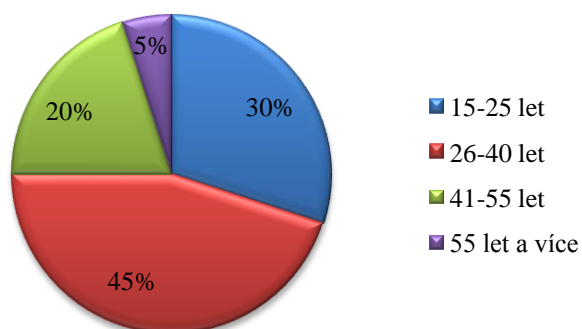


Příloha č. 10 – Demografická statistika – Park Snow Donovaly

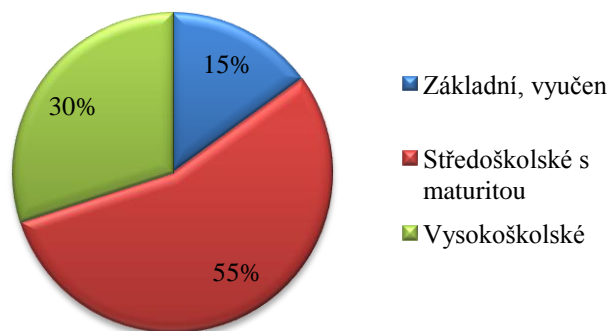
Obrázek 5.18.: Pohlaví



Obrázek 5.19.: Věk



Obrázek 5.20.: Vzdělání



## Příloha č. 11 – Faktory důležité pro výběr střediska

Tabulka 5.14.: Důležité faktory Martinky

Faktory	Nejčastější umístění	Průměrné umístění	Četnost výskytu (1-4 umístění)
<b>Cena</b>	1	<b>1,76</b>	33
<b>Kvalita sjezdovek</b>	1	<b>1,86</b>	32
<b>Vybavenost (Lanovky, WC)</b>	2	<b>2,1</b>	19
Aprés ski	2	3,54	11
Marketingová komunikace	4	4	2
Dostupnost autem	3	2,9	18
Dostupnost MHD	4	4	3
<b>Parkovací kapacity</b>	3	<b>2,8</b>	26
Kvalitní personál	4	3,6	8
Restaurace (čistota, ceny)	4	3,4	9
Půjčovna vybavení	0	0	0
Ski škola	0	0	0

Tabulka 5.15.: Důležité faktory Vrátna

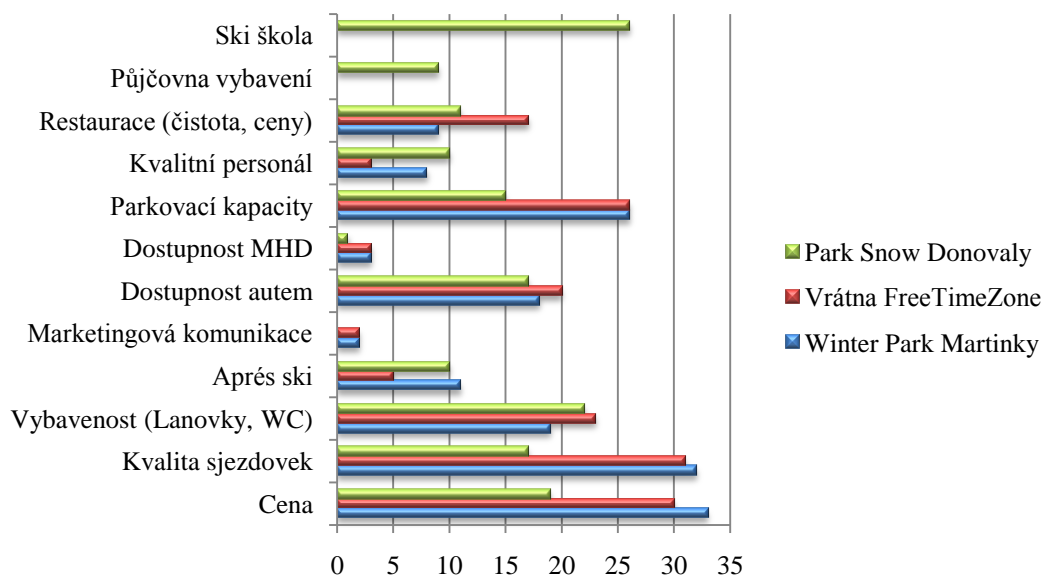
Faktory	Nejčastější umístění	Průměrné umístění	Četnost výskytu (1-4 umístění)
<b>Cena</b>	1	<b>1,77</b>	30
<b>Kvalita sjezdovek</b>	1	<b>1,61</b>	31
<b>Vybavenost (Lanovky, WC)</b>	2	<b>2,04</b>	23
Aprés ski	4	4	5
Marketingová komunikace	4	4	2
Dostupnost autem	3	3,15	20
Dostupnost MHD	4	4	3
<b>Parkovací kapacity</b>	4	<b>2,88</b>	26
Kvalitní personál	4	4	3
Restaurace (čistota, ceny)	3	3,35	17
Půjčovna vybavení	0	0	0
Ski škola	0	0	0



**Tabulka 5.16.: Důležité faktory Donovaly**

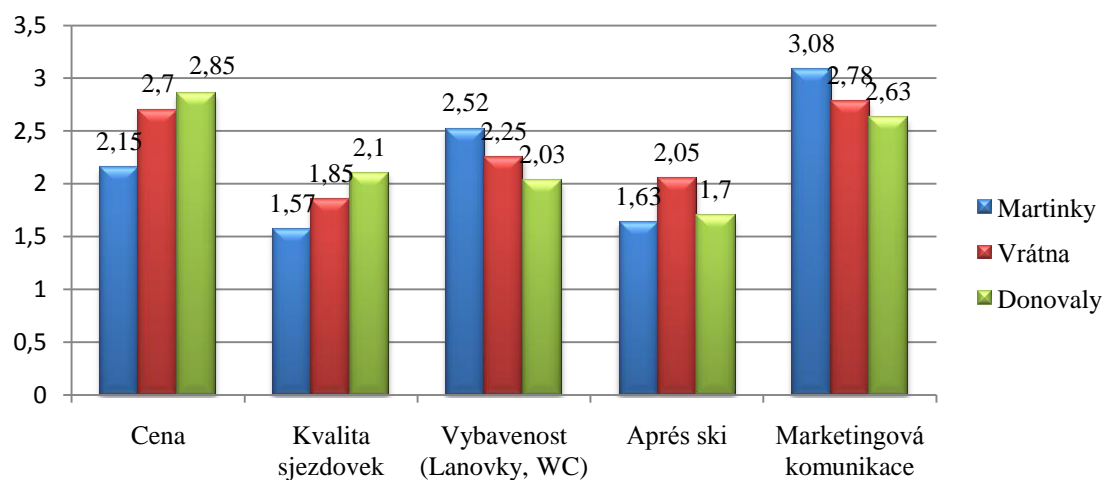
Faktory	Nejčastější umístění	Průměrné umístění	Četnost výskytu (1-4 umístění)
<b>Cena</b>	1	<b>1,96</b>	19
<b>Kvalita sjezdovek</b>	2	<b>2,05</b>	17
<b>Vybavenost (Lanovky, WC)</b>	4	<b>2,72</b>	22
Aprés ski	4	3,1	10
Marketingová komunikace	0	0	0
Dostupnost autem	3	2,67	17
Dostupnost MHD	4	4	1
Parkovací kapacity	3	2,46	15
Kvalitní personál	4	3,3	10
Restaurace (čistota, ceny)	4	3,1	11
Půjčovna vybavení	4	3,33	9
<b>Ski škola</b>	1	<b>2,1</b>	26

**Obrázek 5.21.: Důležité faktory všech středisek**

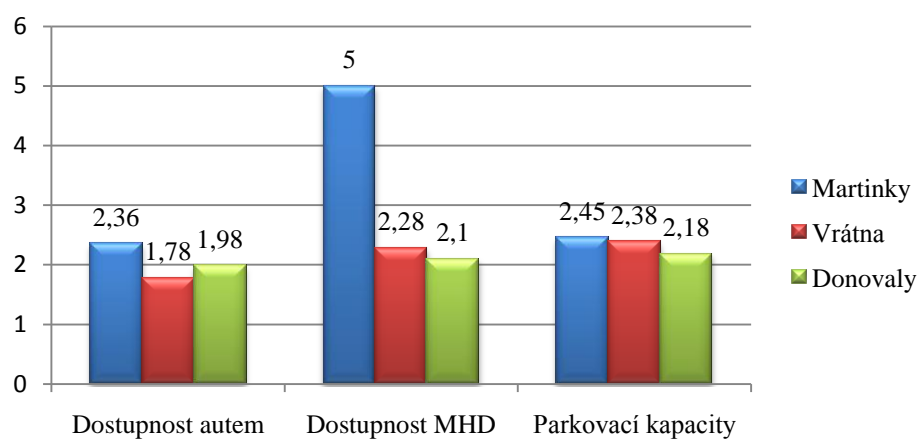


## Příloha č. 12 – Srovnání jednotlivých faktorů

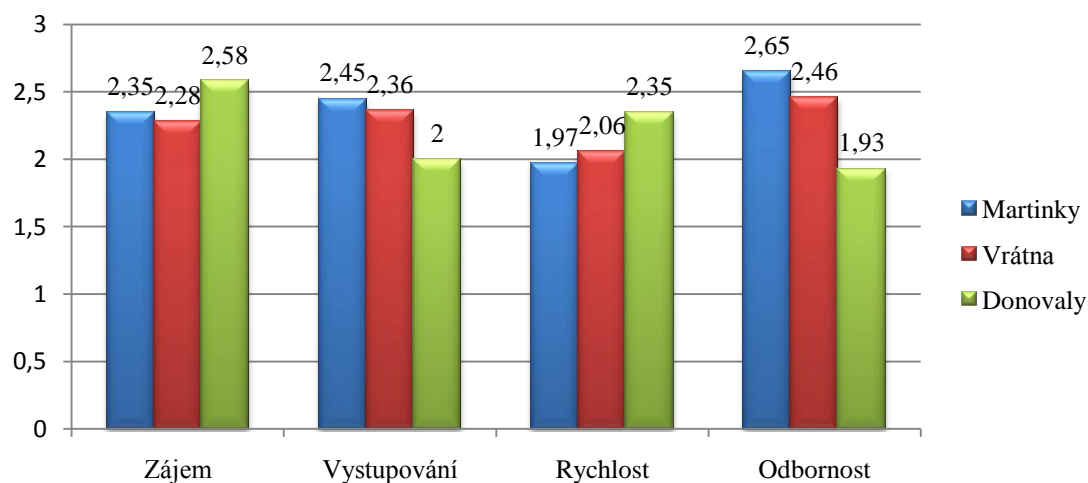
Obrázek 5.22.: Hlavní faktory střediska



Obrázek 5.23.: Faktory vztahující se k lokalitě



Obrázek 5.24.: Faktory vztahující se k personálu



Obrázek 5.25.: Faktory vztahující se k dalším službám

